UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

DOCTORADO EN CIENCIAS ORGANIZACIONALES

EL FÚTBOL PROFESIONAL COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE:

HACIA UNA NUEVA FORMA DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES DEPORTIVAS DEL ECUADOR

www.bdigital.ula.ve

Tesis presentada como requisito para optar al grado de Doctor en Ciencias Organizacionales.

Aspirante:
Julio César Zurita Altamirano
CI 1803102662

Tutor:
Dr. Frank E. Rivas Torres

Mérida, 22 de mayo del 2021

c.c Reconocimiento

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Tesis Doctoral presentado por el ciudadano Julio César Zurita Altamirano, para optar al grado de Doctor en Ciencias Organizacionales, considero que dicho proyecto reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Mérida, a los 22 días del mes de mayo del año 2021.

www.bdigital.ula.ve

Dr. Frank E. Rivas Torres
C.I.

c.c Reconocimiento

Índice General

INTRODUCCIÓN **10**

Capítulo I **13**

Discurso ontológico **13**

Planteamiento del Problema o Situación Problemática 13

1.1 Gestión Deportiva con Organizaciones Inteligentes 26

1.2 Intencionalidades de la Investigación 31

1.3 Interrogantes de la Investigación 32

1.4 Justificación 32

Capítulo II **37**

Referencial Teórico **37**

2.1 Antecedentes de la Investigación 37

2.2 Marco Teórico Conceptual 53

2.3 Historia del Fútbol 53

2.4 La Profesionalización del Fútbol Ecuatoriano 60

2.5 Internacionalización del Fútbol Ecuatoriano 63

2.6 Marco Institucional de los clubes de fútbol del Ecuador 65

2.7 Hinchada 68

2.8 Nueva Organización para el Fútbol Ecuatoriano 69

2.9 Empresa Deportiva 70

2.10 Desarrollo de Enfoques Administrativos 71

2.10.1 Nuevos Enfoques de la Administración 71

2.11 Organización 84

2.12 Organizaciones Inteligentes 90

2.13 Conocimiento 112

2.14 Gestión del Conocimiento 115

2.15 Gestión del Conocimiento Colectivo 118

Capítulo III **124**

Diseño Metodológico **124**

3.1. Tipo de Estudio 125

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

3.2. Paradigma de Estudio 127
3.3 Método de Investigación 130
3.4. Diseño Metodológico (*World* Café) 132
3.5. La idea de la investigación 135
3.7. Análisis de la Información 143
Capítulo IV 145
***Interpretación de la información emergente* 145**
4.1 Categorías emergentes de la investigación 145
4.2 Sistema de códigos de la investigación 146
4.2 Segmentos Codificados 223
Capítulo V 297
***Construcción de un Enfoque Inteligente para Organizaciones Deportivas* 297**
5.1 Categorías de análisis con base a los postulados expuestos por Peter Senge como referente del tipo de organizaciones inteligentes en la praxis gerencial de instituciones deportivas 297
Capítulo VI 328
***Reflexiones finales* 328**
6.1 Conclusiones 328
6.2 Recomendaciones 332
Marco Referencial o Bibliográfico 333

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Lista de Gráficos

Gráfico # 1: Recorrido de la Teoría Organizativa ……...……73

Gráfico # 2: Modelo Cuatro Fases Nonaka y Takeuchi……123

Gráfico # 3: Metodología de trabajo...……137

Gráfico # 4: Metodología de cada espacio virtual……138

Gráfico # 5: Pasos de mapeo conceptual……139

Gráfico # 6: Reflexión Interrelacional……191

Gráfico # 7: Competencia Personal……192

Gráfico # 8: Arquetipos Mentales……193

Gráfico # 9: Mirada Transformacional……194

Gráfico # 10: Aprendizaje Colaborativo……195

Gráfico # 11: Saberes Deportivos……...……196

Gráfico # 12: Identidad Futbolística...……196

Gráfico # 13: Enfoque Organizaciones Inteligentes para Instituciones Deportivas……299

Gráfico # 14: Reflexión Interrelacional……303

Gráfico # 15: Ventajas de una Organización Inteligente……304

Gráfico # 16: Competencia Personal……307

Gráfico # 17: Dominio Personal……308

Gráfico # 18: Arquetipos Mentales……311

Gráfico # 19: Modelos Mentales……312

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Gráfico # 20: Mirada Transformacional……..……315

Gráfico # 21: Alineación Total……..……316

Gráfico # 22: Aprendizaje Colaborativo……..……...……320

Gráfico # 23: Tres dimensiones críticas de Senge……...……...……320

Gráfico # 24: Saberes Deportivos…….……...……...……324

Gráfico # 25: Identidad Futbolística…….……...……...……327

Lista de Cuadros

Cuadro # 1: Resumen de Antecedentes Investigativos……49

Cuadro # 2: Años 70...……79

Cuadro # 3: Años 80...……80

Cuadro # 4: Rupturas del enfoque convencional……86

Cuadro # 5: Tipos de conocimientos……113

Cuadro # 6: Análisis categorías y subcategorías de investigación……142

Cuadro # 7: Categorías emergentes……145

Cuadro # 8: Mesa de trabajo 1……148

Cuadro # 9: Mesa de trabajo 2……..……154

Cuadro # 10: Mesa de trabajo 3……...……160

Cuadro # 11: Mesa de trabajo 4……..……167

Cuadro # 12: Mesa de trabajo 5……..……174

Cuadro # 13: Mesa de trabajo 6……...……182

Cuadro # 14: Principales categorías emergentes……..…188

Cuadro # 15: Triangulación de Resultados……...……198

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Cuadro # 16: Competencia Personal…...……200

Cuadro # 17: Arquetipos Mentales ……203

Cuadro # 18: Mirada Transformacional……205

Cuadro # 19: Aprendizaje Colaborativo……210

Cuadro # 20: Saberes Deportivos……213

Cuadro # 21: Identidad Futbolística……216

Cuadro # 22: Reflexión Interrelacional……223

Cuadro # 23: Cambio de perspectiva interior……226

Cuadro # 24: Responsabilidad Personal……231

Cuadro # 25: Competencia Personal……...……233

Cuadro # 26: Competencias y destrezas……237

Cuadro # 27: Motivación y creatividad……241

www.bdigital.ula.ve

Cuadro # 28: Arquetipos mentales……246

Cuadro # 29: Nuevas formas de aprendizaje…...……255

Cuadro # 30: Indagación recíproca……...……262

Cuadro # 31: Mirada Transformacional……...……267

Cuadro # 32: Compromiso y lealtad……...……269

Cuadro # 33: Objetivos dignos de compromiso……272

Cuadro # 34: Aprendizaje Colaborativo……278

Cuadro # 35: Aprendizaje Colectivo Continuo...……283

Cuadro # 36: Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo……...287

Cuadro # 37: Saberes deportivos……...……...289

Cuadro # 38: Estructura administrativa deportiva……...……...289

c.c Reconocimiento

Cuadro # 39: Identidad Futbolística……..……...293

Cuadro # 40: Cosmovisión Futbolística……..……...295

Lista de Ilustraciones

Ilustración # 1: Modelo de Gestión del Club Independiente del Valle……22

Ilustración # 2: Etapas del Diseño Metodológico……...……124

Ilustración # 3: Diseño metodológico fenomenológico interpretativo……129

Ilustración # 4: Códigos de Sistemas Mesa # 1……...……153

Ilustración # 5: Códigos de Sistemas Mesa # 2……...……158

Ilustración # 6: Códigos de Sistemas Mesa # 3……...……165

Ilustración # 7: Códigos de Sistemas Mesa # 4……...……172

Ilustración # 8: Códigos de Sistemas Mesa # 5……...……181

Ilustración # 9: Códigos de Sistemas Mesa # 6……...……187

www.bdigital.ula.ve

Lista de Tablas

Tabla # 1: Sistema de códigos……...……146

c.c Reconocimiento

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ORGANIZACIONALES

EL FÚTBOL PROFESIONAL COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE: HACIA UNA NUEVA FORMA DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES DEPORTIVAS DEL ECUADOR

Aspirante: Julio César Zurita Altamirano
Tutor: Dr. Frank E. Rivas Torres
Fecha: mayo del 2021

RESUMEN

El fútbol es uno de los deportes más conocidos, tradicionales, apasionantes y de mayor entretenimiento a nivel mundial. Desde sus inicios, hasta la actualidad, el fútbol ha tenido un desarrollo importante en la sociedad, y parte de su crecimiento se debe al proceso sistemático y a los factores integrales que forman parte del manejo administrativo y futbolístico de una organización deportiva. Una de las piezas angulares al hablar de fútbol, es sin duda el talento humano, que, en cada club o institución, tiene un contingente considerable de jugadores, cuerpo técnico, personal administrativo y servicio, y además sus directivos o líderes, que tratan de gestionar a entidades deportivas por convicción y pasión al deporte. Pero no basta sólo con las ganas, es necesario indudablemente la presencia de otros factores como el conocimiento, el aprendizaje, la innovación y la inteligencia mismos que tengan una participación clave en el desarrollo organizacional deportivo.

Es por eso que el presente trabajo investigativo tiene como característica fundamental abordar el tema de organizaciones inteligentes, cuyo objetivo general es generar un enfoque de gestión para el fútbol profesional en el Ecuador basado en la teoría de las organizaciones inteligentes que permita el crecimiento organizacional. Es una investigación de modalidad documental, con estructura teórica-interpretativa, se toma como referencia la técnica de la metodología *World* café, cuyo proceso de conversación detallada, aparece a través de grupo de personas que intervienen con cuestionamientos sobre el tema de estudio, y sus aportes sirven para consolidar ideas, acuerdos y un sin número de sustentos que puedan apoyar la idea a defender. Para la tabulación de las entrevistas planteadas, se utilizó la herramienta cualitativa MAXQDA 2020, misma que sirvió para una mejor recopilación y tabulación de información basados en las cinco categorías del modelo de organizaciones inteligentes de las disciplinas de Peter Senge.

Los resultados obtenidos brindan al investigador una base real para la construcción de elementos esenciales acorde con el tema de estudio, que en este caso se anclan a una mejora en la gestión de los equipos de fútbol profesional en el Ecuador.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Palabras clave: Fútbol, organizaciones inteligentes, gestión, organización deportiva, cinco disciplinas.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy en día, dadas las coyunturas actuales a nivel nacional y mundial, deben tratar de volcar sus esfuerzos a convertir su accionar en instituciones cada vez más inteligentes, el objetivo debe centrarse en mejorar el mecanismo de gestionar las empresas, con aras de un cambio sostenible y profundo. Para esto es necesario tratar de asegurar que el aprendizaje continuo, el trabajo mancomunado y el esfuerzo en conjunto, promulgan un adecuado modo de trabajo, utilizando el verdadero potencial de sus trabajadores. En este campo organizacional, es imprescindible mencionar que la adaptación al cambio, junto con estrategias de innovación, buscan que el crecimiento personal y profesional de todos los involucrados, formen parte misma de este nuevo enfoque llamado Organizaciones Inteligentes.

www.bdigital.ula.ve

Una característica importante del ser humano es la capacidad de toma de decisiones en diferentes ámbitos en los que se encuentre, sean estos personales, profesionales u organizacionales. Con los recursos que dispone y la planificación adecuada, la ruta hacia el cumplimiento de objetivos y maximizar los beneficios puede resultar más fácil lograrlo, todo depende de un talento humano capacitado y comprometido con los lineamientos estratégicos de la empresa. El proyecto de investigación doctoral, tiene el propósito de realizar un estudio de las organizaciones inteligentes como una nueva forma de gestión en las instituciones deportivas del Ecuador, principalmente el fútbol, que es el deporte con mayor aceptación en el país.

Es importante recalcar que el deporte en la actualidad, ha tenido una transformación significativa, y en gran parte de las disciplinas deportivas, es considerado como empresas o grupos estratégicos de negocio, que trabajan con el objetivo de generar beneficios o utilidades para sus deportistas y las organizaciones deportivas que las representan. Existen herramientas de la administración, como el *marketing* por ejemplo, que facilita un adecuado canal de comunicación y publicidad hacia el mercado meta, con la finalidad de darse a notar a nivel mundial y ganar más adeptos. Los mundiales de fútbol, los juegos olímpicos, la serie mundial

c.c Reconocimiento

de *baseball*, el *basketball*, el fútbol americano, entre muchos otros, venden jugosos contratos por transmisión y publicidad a los diferentes medios de comunicación y plataformas virtuales. Otro de los factores económicos importantes del deporte es el valor que adquieren los deportistas en todas las ramas, las transferencias de sus deportistas entre clubes, la adquisición de derechos deportivos y demás, la transcendental proyección de beneficios económicos para las arcas de instituciones deportivas. Pero no todas las instituciones, manejan a su organización como una empresa deportiva, esto se debe muchas veces a una ineficiente planificación a largo plazo y pobre modelo de gestión.

En Latinoamérica muchas de las instituciones deportivas, no han logrado despegar y proyectar una visión rentable, los balances económicos muestran saldos en rojo, sin importar la subsistencia de los clubes, quizá el factor cultural o la idiosincrasia latinoamericana queda relegada a un segundo lugar y prima la cosmovisión sistema e integral de los equipos deportivos, sin embargo se podrían mencionar ciertas experiencias exitosas en los últimos años de clubes de renombre en países como Brasil, con equipos como el Sao Paulo y Flamengo, en Argentina los cuadros de *River Plate* y Boca *Juniors* y en Uruguay el Nacional y Peñarol, que se han convertido en las instituciones deportivas de mayor representatividad a nivel internacional.

www.bdigital.ula.ve

Al hablar del fútbol en el Ecuador, pocos son los clubes que se manejan bajo un adecuado modelo de gestión deportivo, viven el presente, y el gasto que realizan por temporadas, muchas veces supera el presupuesto planificado por la dirigencia del momento. Es por esto necesario, analizar a las nuevas organizaciones inteligentes, que como objetivo central tratan de establecer acciones innovadoras para la gestión organizacional, y que, en el presente proyecto de investigación doctoral, se desea identificar nuevos elementos como estrategias de gestión organizacional para la gestión de clubes de fútbol profesional.

Es preciso mencionar dos cuestionamientos que se plantean para el desarrollo del presente proyecto doctoral. ¿Es relevante el cambio de cosmovisión organizacional para la gestión del fútbol profesional en el Ecuador? o ¿Es pertinente relacionar las experiencias de aprendizaje de Peter Senge en la praxis gerencial del fútbol profesional del Ecuador?

En respuesta a esas interrogantes, la presente tesis doctoral se articuló en seis capítulos, de los cuáles se mencionan la articulación y desarrollo de cada uno. El capítulo I,

c.c Reconocimiento

donde se encuentra el problema de investigación, el contexto del problema, su sintomatología, explicaciones, diagnóstico y pronóstico. Así también, formula las preguntas de investigación y sus objetivos, incluye los alcances y la justificación de la investigación.

El capítulo II, o más conocido como marco teórico, aborda los antecedentes de la investigación, en lo que refiere a estudios relacionados con: El fútbol profesional como organización inteligente, y a su vez forma de gestión en instituciones deportivas del Ecuador. Este capítulo, además, abarca la base teórica y filosófica de la temática del proyecto de investigación, que se expresan en los siguientes constructos: organizaciones inteligentes, fútbol profesional e instituciones deportivas.

El capítulo III expone los aspectos metodológicos de esta investigación: modelo de investigación, factores epistémicos, tipo de investigación, diseño de la investigación, documentación de la información, técnica de recolección de datos, sujetos y actores de estudio, validez y confiabilidad de los resultados. Además, el tópico en base al fútbol profesional como organización inteligente, sustentando sus bases teóricas fundamentales y descriptivas en todo su contexto.

www.bdigital.ula.ve

El capítulo IV registra los hallazgos más relevantes de la investigación campo y documental, se exponen además los análisis respectivos para cada una de las variables de interés en el proyecto doctoral. Como parte final, se encuentran los anexos de la tesis, el instrumento de recolección de información.

En el capítulo V se desarrolla las categorías de análisis expuestas por Peter Senge como referente del tipo de organizaciones inteligentes en la praxis gerencial de instituciones deportivas.

En el capítulo VI, incluye las conclusiones y recomendaciones de la tesis doctoral.

El proyecto se lo realizó con el objetivo de analizar la gestión actual de los equipos de fútbol profesional, en este caso se tomó como referencia varios aspectos teóricos de las cinco disciplinas de Peter Senge, y, además, aspectos representativos de las organizaciones inteligentes y el beneficio al relacionarlas con clubes de fútbol profesional en el Ecuador.

Los aportes que se pudieron obtener y los que se fueron construyendo, son de mucha representatividad en el caso de estudio, ya que brinda un sustento amplio de una posible

c.c Reconocimiento

aplicación de organizaciones inteligentes en las instituciones deportivas actuales de fútbol del Ecuador, y cómo enfrentar diversos retos que se presenten sobre la marcha.

Capítulo I

Discurso ontológico

El éxito no es un accidente. Es trabajo duro, perseverancia, aprendizaje, sacrificio y, sobre todo, amor por lo que estás haciendo o aprendiendo a hacer"

Pelé.

Planteamiento del Problema o Situación Problemática

www.bdigital.ula.ve

El presente capítulo busca describir la problemática objeto de estudio y del cual se desprende este trabajo de investigación doctoral. A manera de resumen, se da una breve introducción de la situación problemática siendo la gestión del fútbol ecuatoriano el foco central del proyecto, y evaluando algunas alternativas importantes encaminadas al análisis de organizaciones inteligentes como mecanismo para mejorar los procesos de gestión.

Todas las organizaciones están expuestas a hechos y sucesos, problemas que se presenten con el pasar de los años, entender aspectos del pasado, del presente y un posible futuro son indicadores que deben brindar un soporte trascendental a las instituciones de toda índole, y en este caso a las deportivas si su intención es mantenerse en el mercado profesional. Las organizaciones actuales deben ahondar sus esfuerzos para mejorar las capacidades de aprendizaje de todo su personal, para esto es necesario estar dispuestos a aceptar retos y adaptarse a los nuevos cambios que se presenten en el mundo laboral; es necesario despojarse de limitaciones y conformismos si se desea una evolución radical, esta debe ser la manera para alcanzar ventajas competitivas sobre el resto de organizaciones y afianzarse en el

c.c Reconocimiento

mercado. Se presenta el criterio de Starnaiolo (2013), en lo que respecta la gestión de fútbol en el Ecuador:

> "En Ecuador analizar la gestión de un equipo de fútbol es difícil porque el modelo de gestión utilizado no es transparente: pocas veces se ha llegado a conocer el verdadero monto de una transferencia, simplemente nos enteramos que tal o cual jugador se fue a algún otro país. Entonces, a la final los equipos de alguna manera cubren sus vacíos financieros y siguen contratando jugadores. Se van unos dirigentes y llegan otros que asumen las deudas, pero también asumen las grandes ganancias. Vienen otros a "reconstruir" un equipo, pero la esencia se mantiene, algo así como la "destrucción creadora" de Schumpeter[1]."

La gestión de personal actual en los equipos de fútbol profesional del Ecuador, varía de acuerdo las intenciones y conveniencias de los directivos del momento, pocos son los cuadros con un modelo y planificación de trabajo adecuados. Es por esto necesario analizar las razones y aspectos relevantes que no permiten un adecuado manejo de los clubes de fútbol profesional en el Ecuador, se desea diagnosticar la actualidad que vive el fútbol profesional ecuatoriano, y de ser el caso proponer alternativas de mejora en aras de una transformación en organizaciones cada vez más inteligentes. En este sentido, Carrión y Samaniego (2013) precisan:

www.bdigital.ula.ve

> "En 2013, el presupuesto de los 12 equipos de la Primera «A» supera los 60 millones de dólares. Las deudas acumuladas llegan a los 49 millones o, lo que es lo mismo, representan 82% de los ingresos. Si bien este monto de deuda es muy alto con respecto a los flujos anuales, lo que más llama la atención es su composición: préstamos de bancos para pagar deudas; montos impagos a futbolistas, cuerpos técnicos y personal administrativo; crecientes compromisos económicos con la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF); facturas adeudadas a proveedores; juicios laborales perdidos o en proceso; no cancelación de los tributos propios como tampoco de los impuestos que cobran los clubes como agentes de retención del Estado (más de cinco millones de dólares) y no cancelación de las transferencias de los deportistas (la mayoría de las cuales son a corto y mediano plazo) a los clubes que los venden. A ello se suman altos niveles de corrupción."

En lo que refiere a la realidad ecuatoriana, al hablar de la gestión de los equipos de fútbol profesional, el contexto es diferente para cada directiva y club que se encuentren

[1] Schumpeter entiende la Destrucción Creadora como el hecho esencial del capitalismo, es decir, como la experiencia genuina de la civilización capitalista.

c.c Reconocimiento

participando en el campeonato de primera categoría. Lastimosamente el no aprovechar su imagen y potencializarla de una manera adecuada, dificulta la gestión a largo plazo y trae consigo problemas en el manejo organizacional de la institución, entre los que se puede mencionar, socios que no promulgan la misma filosofía deportiva empresarial, poca fidelización de hinchada, estadios vacíos sin el apoyo de la fanaticada, escenarios que no muestran una organización en aspectos de salubridad, confort, alimentación o distracción antes y después de los encuentros deportivos que se programan como parte del calendario de juegos. La rutina y la falta de creatividad, se ve reflejado en esta triste realidad que afecta la actividad del fútbol profesional ecuatoriano. A nivel mundial muchos equipos de diferentes disciplinas, muestran distintas alternativas de satisfacción a la hinchada, su presencia en los escenarios deportivos deben ser un atractivo fundamental para la gestión de las instituciones deportivas de cualquier área del deporte. Por ejemplo, en Estados Unidos la promoción de marca, publicidad, entretenimiento, alimentación y varios actividades adicionales, antes, durante y después de los encuentros deportivos de fútbol americano, básquet, béisbol, entre otros, instauran un valor agregado a su programación, donde los seguidores hacen que la demanda de entradas sea alta, y permiten que el comercio sea otra fuente de ingreso sólida para el club; esta detonante debe ser una motivación preponderante a tomar en cuenta en los escenarios de fútbol profesional del Ecuador, en virtud que generará mayor interés por parte de su afición, factor que se verá reflejado en la compra de boletaje de los encuentros deportivos (Paredes, 2006: 82-83).

www.bdigital.ula.ve

Ahora bien, la gestión en los equipos de Sudamérica y en particular del Ecuador, todavía no poseen una identidad y estructura empresarial adecuada, denotan una deficiente planificación y calidad al momento de presentar su accionar institucional. Arrignoni (2000), menciona algunos de los factores que son visibles debido a una falta de planificación adecuada:

- Estructura financiera en planificación basada en urgencias.
- Deudas y déficit importantes.
- Administración no profesional.
- Infraestructura no adecuada.
- Poco ingreso en taquillas y dependencia en factores como la venta de jugadores.

c.c Reconocimiento

- Excesiva dependencia de los derechos de televisión.
- Insuficiente aprovechamiento de la imagen, la marca y el mercadeo.

Si hablamos de Sudamérica, y también a nivel mundial podríamos decir que Argentina es una de las naciones con mayor furor y tradición futbolística. Considerado como el deporte más popular y de mayor tradición en este país, pero además y como suele ocurrir en muchos casos, aquellos directivos que consiguen darse a conocer en el fútbol lo hacen además con intenciones políticas. En lo que refiere en el caso argentino, es que los directivos de los clubs son elegidos por los afiliados al club, es por esto que en muchos casos los políticos argentinos pudieron en algún momento haber iniciado su carrera política en algún club de futbol de dicho país. Brenda V. García, Karim Arceo y Christian F. López. (2018)

Son pocos los lugares en el planeta tierra donde la pasión del fútbol se hace tan evidente y efusiva como en Brasil. El pentacampeón del mundo, más conocido como la *Verdeamarela*, es el único país que se ha hecho presente en todas las Copas del Mundo desde 1930 y el único en obtener la Copa Mundial de la FIFA en cinco ocasiones. Para el pueblo brasileño el fútbol es parte misma de la vida diaria y las aspiraciones de conseguir algo importante con la mejora de sus condiciones económicas y sociales, es trascendental en la mente de la mayor parte del pueblo carioca. La ideología que venden los jugadores de alcanzar un alto nivel de vida, junto con el esfuerzo y la dedicación, es parte de la esencia y la cultura brasileña. Brenda V. García, Karim Arceo **y** Christian F. López. (2018)

www.bdigital.ula.ve

Brasil es un país donde en las instituciones educativas como colegios y universidades, además en las de gestión como las empresas y los partidos políticos aún sigue la raza blanca predominando, y es el fútbol una de las pocas áreas la raza negra y estratos sociales más humildes forman parte. Es en los clubes de fútbol profesional y la selección brasileña de fútbol, donde se puede evidenciar la proveniencia de diversos jugadores sin importar su condición social. Existen jugadores muy referentes e históricos como Pelé, Ronaldinho y Romario, que son considerados como verdaderos íconos e ídolos no sólo a nivel nacional, sino también internacional. Brenda V. García, Karim Arceo **y** Christian F. López. (2018)

El fútbol es un deporte que despierta pasiones y como vemos en dos de los países más grandes de Sudamérica, puede tener mucha injerencia en la elección de los futuros políticos de un país determinado, y su vez en el crecimiento económico y desarrollo social de muchas

c.c Reconocimiento

personas que no tuvieron la suerte de crecer y desarrollarse en un estrato social privilegiado. A continuación, se abordará temas importantes en el Ecuador y cómo es visto el fútbol desde una perspectiva más amplia.

Es necesario mencionar a Samaniego (2006:28-29), que en su texto "Mete gol… gana Fútbol y Economía" se refiere al manejo y a la gestión de los clubes de fútbol profesional en el Ecuador, explica que los mismos, no son manejados como empresas deportivas que busquen equiparar sus gastos, existen directivos al frente de dichos organismos, bajo una estructura cerrada, con una forma de organización tradicional, sin definir estatutos, con alta rotación en puestos de presidencia y gerencia, limitando el ingreso a nuevas personas que puedan aportar con ideas frescas a la entidad deportiva. Muchos de estos organismos por la falta de planificación y gestión los acompañan los malos resultados en los encuentros deportivos, que a su vez muestran inconformidad y resistencia desde la hinchada, ocasionando falta de apoyo a los escenarios deportivos, lo que genera disminución de ingresos en las arcas del club. Para entender de mejor manera el problema central, se muestra a continuación, una síntesis de la evolución del fútbol ecuatoriano.

www.bdigital.ula.ve

La Evolución del fútbol ecuatoriano ha tenido un trajinar importante, en este sentido, tres son las etapas que se puede mencionar dentro de la historia del fútbol en el Ecuador. El amateurismo y el profesionalismo, son las dos primeras, donde los futbolistas eran el centro y factor predominante de este deporte; con el pasar de los años las cosas han cambiado y en la actualidad, se puede hablar de una tercera etapa mercantilista, que radica en el manejo empresarial y uso de la gestión deportiva a cargo de empresarios, quienes se encargan de la administración y manejo de los equipos profesionales, son también representantes de futbolistas y los que dirigen además al fútbol ecuatoriano, contextualizado como un profesionalismo globalizado. Ruiz (2015).

Si bien es cierto se habla de un cambio importante y una evolución del fútbol profesional ecuatoriano, la mayor parte de sus clubes tienen un manejo distinto y sin rumbo, carecen de una estructura base y con un cúmulo de ideas que no se logran consolidar; otra de las particularidades es la falta de planificación y la proyección a futuro como institución deportiva. En los párrafos posteriores se menciona a los cinco clubes más importantes del país, dónde se puede tener una explicación más amplia de la gestión que cada uno ha

c.c Reconocimiento

realizado a lo largo de sus años de vida institucional deportiva. Citando nuevamente a Carrión y Samaniego (2013), afirman que:

> "La inadecuación de ingresos y egresos proviene de dos situaciones: por un lado, de lo que puede denominarse «populismo financiero futbolístico», que se asienta en un directivo que es más hincha que dirigente. El objetivo es obtener campeonatos, por encima de los equilibrios presupuestarios y de la ausencia de transparencia en el manejo institucional, todo esto sostenido por una gestión más personalizada que institucional, herencia del modelo anterior: el mecenazgo[2]. Por otro lado, la inadecuación proviene de la conversión de una institución sin fines de lucro (club) en un pretexto para que fideicomisos, grupos empresariales y agentes deportivos obtengan cuantiosos recursos económicos. En otras palabras, la crisis nace de dirigencias irresponsables, de modelos de gestión extemporáneos y de la hiper mercantilización del fútbol."

Ahora bien, la estructura del fútbol ecuatoriano ha tenido un desarrollo y cambio significativo, en este sentido La Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF) es la encargada de regular el balompié nacional. El actual campeonato de fútbol profesional, está estructurado por dos categorías, la primera categoría, quienes la conforman la serie "A" y "B", con la participación de 12 clubes en cada serie. Además, la segunda categoría, que la conforman un gran número de equipos a nivel nacional con el objetivo de buscar el ascenso a la serie de privilegio. Existe además el campeonato de reserva, y los torneos formativos sub 12, sub 14, sub 16 y sub 18, que representa una obligación de los equipos profesionales presentar estos cotejos para formación de futuros jugadores profesionales. En el país 22 son las provincias asociadas, siendo las de mayor presencia y títulos los clubes pertenecientes a Pichincha y Guayas.

www.bdigital.uia.ve

Lastimosamente la gestión de los equipos de fútbol profesional en el Ecuador se caracteriza por un modelo empírico, sin una planificación u organización debidamente inteligente, sumándole a una falta de motivación en el aprendizaje continuo y diverso. En la actualidad no se logran acuerdos entre los mismos dirigentes de un club, y mucho menos entre varios representantes de las instituciones deportivas profesionales. No se logra aprovechar de la manera adecuada el marketing, los patrocinios de la empresa privada, el

[2] Protección o ayuda dispensadas a una actividad cultural, artística o científica

c.c Reconocimiento

talento de su personal y la corrupción han sido la carta de presentación en los últimos años de una imagen reprochable del fútbol ecuatoriano y en especial del ex presidente de la FEF.

Como se evidencia en páginas anteriores, y así lo argumentan además los autores Carrión y Samaniego, la falta de una estructura real y dinámica en los equipos de fútbol profesional en el Ecuador, arrojan resultados negativos en la gestión que los dirigentes deportivos realizan, y es por esto que se cree necesario analizar y desarrollar todas estas premisas para brindar una posible solución, al problema en mención.

Se puede mencionar a pocos y los más representativos equipos que manejan ciertos modelos de gestión deportiva en el Ecuador, los cuáles se les toma en cuenta debido a la mayor cantidad de títulos conseguidos a nivel nacional e internacional:

a) Barcelona Sporting Club

Uno de los cuadros más antiguos del fútbol ecuatoriano, nace el 01 de mayo de 1925 en el barrio del Astillero, conocido como el equipo más popular y con mayor hinchada en el Ecuador, no obstante, no ha podido aprovechar estos factores para una sostenibilidad económica y financiera y convertirse en un referente del fútbol profesional. El cuadro porteño como se lo conoce, vive una verdadera crisis año tras año, con demandas de varios jugadores y el incumplimiento en sus obligaciones laborales en sueldos de jugadores, cuerpo técnico y el personal que apoya al club. Con un modelo en el que una familia pudiente auspicia económicamente al club, por lo general familias de prestigio y reconocidas en la ciudad Guayaquileña. Es un cuadro en búsqueda de logros deportivos nacionales e internacionales, se basa en la contratación de una gran cantidad de jugadores cada año, con sueldos muy elevados, mismos que desestabilizan el mercado.

www.bdigital.ula.ve

b) Club Deportivo El Nacional

Conocido como “El Nacional”, quien tuvo sus primeras apariciones como club de segunda categoría de Pichincha, con el nombre de Club Mariscal Sucre, hasta el 01 de junio de 1964 ser inscrito oficialmente como Club Deportivo El Nacional. Actualmente se basa en un modelo de gestión “parasitario” en el que todos los miembros de las Fuerzas Armadas obligatoriamente tienen que brindar su aporte con parte de su sueldo para el funcionamiento del club, el interés por institucionalizar al cuadro de los puros criollos no es del interés de la

c.c Reconocimiento

directiva del momento, sin ningún ánimo de promocionar su marca y posicionarlo en el mercado. Al igual que el Barcelona, las deudas son grandes y en los últimos años su participación, no ha tenido gran incidencia en el campeonato nacional y mucho menos a nivel internacional. Por primera vez la institución cuenta con un presidente civil, quién ha intentado dar un giro y tratar de posicionar al club mediante la aportación masiva de socios civiles y una nueva estructura administrativa, lastimosamente no se han podido sanear deudas y el posicionando de años anteriores con sus formativas, exportación de jugadores al exterior y la obtención de títulos en el país es nula.

c) Liga Deportiva Universitaria de Quito

Se lo conoce también como Liga de Quito, o por sus siglas LDU, fundado el 11 de enero de 1930, representa también a la ciudad de Quito. Uno de los equipos más laureados y reconocidos a nivel nacional e internacional, es el primer equipo ecuatoriano en haber conseguido un título internacional, y a la fecha el de más éxitos en campeonatos internacionales con cuatro coronas. Su gestión es manejada por PROESTADIO, una empresa que administra el club, el propósito fundamental es emprender en nuevos negocios como compra de jugadores, adecuaciones en infraestructura y demás gastos del club. Es manejado con una integración de "unidades estratégicas semi autónomas para maximizar recursos utilizando sinergias". Es uno de los clubes que mejor gestión ha demostrado en los últimos años y con más opciones de financiamiento de mercado, en la actualidad un fideicomiso es el encargado de administrar la compra de jugadores y venta de jugadores, beneficiándose gracias a la multiplicación del valor inicial de jugadores que son vendidos al extranjero. Ruiz (2015)

www.bdigital.uta.ve

d) Club Sport Emelec

Conocido en el mundo del balompié nacional e internacional como "Emelec", originario de la ciudad de Guayaquil, fundado el 28 de abril de 1929 por el norteamericano George Capwell y nombre del actual estadio donde ejerce de local en los torneos que disputa. Se caracteriza por un modelo de gestión en el que buscan gran cantidad de empresas auspiciantes con beneficios mutuos, su presidente Nassib Neme tiene una gran visión como empresario deportivo. El club está promoviendo el ascenso de muchos jugadores de sus divisiones formativas, dando la oportunidad a que más chicos se muestren y puedan

c.c Reconocimiento

convertirse en jugadores profesionales. Un modelo de gestión que se basa a una sola persona, sin tener lineamientos más profundos y sólidos. Carrión (2006).

e) Independiente del Valle

El Club Especializado de Alto Rendimiento Independiente del Valle, se lo conoce como Independiente del Valle, originario de la ciudad de Sangolquí, sus inicios se dan en el año 1979, pero es en el 2007 que obtiene el ascenso a la Serie B del fútbol profesional ecuatoriano. El modelo de gestión del actual campeón de la Copa Sudamericana 2019, se basa en un manejo de gestión a largo plazo, con el objetivo de formar jugadores desde edades tempranas, contar con la mejor cantera del fútbol ecuatoriano, quienes son jóvenes que no sólo se forman en el fútbol, sino que reciben educación constante, integrado a los valores centrales de la institución como eje primordial. El cuadro del Valle de los Chillos trabaja en procesos y maneja con serenidad un plan de objetivos graduales, alineados a la consecución de sueños, ganas y el plantearse objetivos, que se los puede lograr con pasión, responsabilidad y dedicación. Los siguientes objetivos forman parte de la creación del Club:

www.bdigital.ula.ve

- Organizar, fomentar y dirigir la disciplina deportiva del fútbol y participar en las diversas competencias.
- Promover el mejoramiento deportivo, social y cultural de sus afiliados y la comunidad en general.
- Colaborar con los organismos deportivos locales, nacionales e internacionales a fin de fortalecer la buena práctica del fútbol.
- Formar deportistas de alto rendimiento

Fue constituido oficialmente el 16 de julio del 2014, institución que aplica estándares modernos de gestión deportiva orientada a una estructuración de un modelo de desarrollo integral para sus jugadores alineado a temas de responsabilidad social, académica, y deportivo. Cuenta a su vez, con una buena infraestructura que ofrece un buen ambiente para que sus jugadores puedan alcanzar un alto rendimiento deportivo, junto con un excelente control en aspectos nutricionales, físicos y emocionales. El club destina un aproximado de un 30% de su presupuesto a los requerimientos y formación de sus jugadores, los mismos que están compuestos por: ayudas económicas, residencia, alimentación y suplementación, salud y viajes; además, el pago de remuneraciones de coordinadores, entrenadores, tutores y

c.c Reconocimiento

psicólogos. El Ing. William Poveda quien es el encargado de la Licencia de Clubes de la FEF, indica que "A nivel CONMEBOL, el CDEAR es un modelo de estudio que otras Federaciones han usado como ejemplo de desarrollo y aspiramos que, a nivel nacional, continúe aportando jugadores de calidad a las distintas selecciones formativas y de mayores del país." (Página web oficial del Independiente del Valle 2017)

A continuación, se puede mostrar el gráfico del modelo de gestión que aplica la institución.

Ilustración # 1

Modelo de Gestión del Club Independiente del Valle

www.bdigital.ula.ve

Fuente: Página web oficial del Independiente del Valle. (2019)

Se puede apreciar que existen diferentes modelos de gestión en lo que al fútbol ecuatoriano respecta, los mayores equipos de fútbol profesional, se manejan de acuerdo a su realidad y "conveniencia", demostrando en su mayoría, déficits financieros, resultados negativos y juicios laborales, que como ya se pudo evidenciar en párrafos anteriores, los autores Carrión y Samaniego (2013), afirman estos sucesos en base a un estudio realizado en su documento "La Crisis del Fútbol Ecuatoriano."

Los dos clubes que adoptan ciertos modelos distintos y que les ha permitido consecución de logros importantes son los cuadros de Liga Deportiva Universitaria de Quito y del Independiente del Valle, este último con un mejor manejo de gestión y adecuada

c.c Reconocimiento

planificación a corto y largo plazo. Un club distinto que se maneja de manera creativa y adecuada, con un enfoque importante en la formación de talento en todo su contexto.

Una idea de negocio interesante y un modelo a analizarlo como parte de una empresa deportiva a emular, sería importante además analizar si el aspecto de organizaciones inteligentes forma parte de su desarrollo operativo, y de no ser el caso se lo pueda acoplar a su gestión y proyecto deportivo. La visión del club, es valiosa y un ejemplo para todos los clubes ecuatorianos e internacionales pese al poco tiempo de vida institucional, es en este club donde se evidencia la predisposición y las ganas de las personas que, con ideas claras, puedan realizar una adecuada gestión y manejo de los equipos de fútbol profesional ecuatoriano. Se podría incorporar o integrar una visión de organizaciones inteligentes, con el deseo y el ánimo de seguir en la línea del aprendizaje continuo y la puesta en práctica de ideas innovadoras que promuevan y promulguen una verdadera organización moderna.

En esta consideración, el tema de Organizaciones Inteligentes, es un aspecto importante a tomarse en consideración para la gestión de los equipos de fútbol profesional en el Ecuador. El personal directivo y gerencial de las entidades profesionales del fútbol en el Ecuador, necesitan enrumbar de mejor manera a sus instituciones; en la actualidad, es prescindible contar con herramientas importantes que coadyuven a mejorar los procesos administrativos y encaminen a una adecuada consecución de logros deportivos a corto, mediano y largo plazo.

www.bdigital.uta.ve

Por otra parte, las organizaciones necesitan y subsisten gracias al trabajo y esfuerzo del personal que forma parte de ella. El ser humano en los últimos tiempos ha sido catalogado como el mayor activo de toda organización. De nada sirven los recursos materiales y tecnológicos, si no existe el capital humano comprometido con el progreso de la organización. En la actualidad, las empresas se vuelven más competitivas gracias a la generación de conocimiento de su personal, acoplado a la cultura interna de aprendizaje se puede asegurar un desarrollo sostenible de las organizaciones, y a su vez estas sean capaces de adaptarse al entorno cada vez más cambiante. Suchar (2015).

Uno de los autores con más representatividad en literatura en los últimos años, es Peter Senge (1990) se refiere a temas actuales sobre gerencia y uno de las de mayor trascendencia, el pensamiento sistémico como la disciplina para construir Organizaciones

c.c Reconocimiento

Inteligentes. (Senge, 2010) define a la organización de la siguiente manera "una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro." Toda organización inteligente va de la mano, tomando en cuenta el aprendizaje en sí, bajo este parámetro se conjuga el "aprendizaje adaptativo" con el "aprendizaje generativo", por mucho un aprendizaje que aumenta la capacidad creativa. Y de aquí nace el concepto de Organizaciones Inteligentes por finales del Siglo XX, en la que el mismo Senge las define "…un ámbito donde la gente se percata continuamente de cómo se crea la realidad." Espinosa (2011).

Además, algunas de las concepciones más importantes y que llaman la atención es la de León, Tejada y Yataco (2003), en su artículo "Las Organizaciones Inteligentes" dicen que son capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico. Senge (1990) el no tener problemas al aprender y enfrentar nuevos retos, hace que las organizaciones vayan generando un valor agregado diferenciador y competitivo. La clave está en convertirse en una organización de aprendizaje continuo, y es necesario dominar las cinco disciplinas que plantea Peter Senge. El eje y base central de este proceso es el pensamiento sistémico, el mundo de los negocios y otras empresas humanas son sistemas, los cuales están unidos e interrelacionados entre sí, con la finalidad de conseguir objetivos planteados de acuerdo a aspectos teóricos y prácticos. (Senge, 1990).

www.bdigital.ula.ve

1. **Pensamiento Sistémico.** – Se la considera una disciplina que abarca las cuatro siguientes, juntándolas de manera adecuada con la finalidad de resolver los problemas basado en una práctica de distinción de lo importante por lo irrelevante.
2. **Dominio Personal. –** Se la define como la disciplina del crecimiento y aprendizaje personal, conlleva crear las condiciones adecuadas para crear un ambiente empresarial adecuado que motive a todos los miembros de la organización a alcanzar metas establecidas.
3. **Modelos mentales. –** Supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de ver el mundo y actuar. Senge (2010)

c.c Reconocimiento

4. **Visión compartida. –** Refiere aptitudes para procesar "visiones del futuro" compartidas que den pie a un compromiso único y genuino antes de un cumplimiento obligatorio. Ninguna organización puede llegar a ser exitosa sin metas, valores, misión y visión compartidas, inclusive las empresas más exitosas que se conoce como.
5. **Aprendizaje en equipo. –** El aprendizaje en equipo es crucial, la unidad de aprendizaje en la era moderna, se deslinda del aprendizaje individual y se enfoca más al grupal. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender. Senge (2010)

La utilización e incorporación de las cinco disciplinas no es una tarea fácil y dinámica, requiere de mucho esfuerzo y compromiso empresarial. Al enfocarse en los clubes de fútbol profesional en el Ecuador, sería muy importante tratar de adaptar este proceso sistemático e importante en aspectos de pensamiento para todo el sistema organizativo, como parte fundamental de la resolución de problemas, promulgar un adecuado dominio de personal, que en aspectos deportivos es complicado, pero las bases y valores del club no deben perderse en el horizonte, junto con una adecuada visión compartida y el aprendizaje constante en equipo pueden hacer del club profesional de fútbol profesional, pueda mejorar su desempeño administrativo y empresarial. Los clubes de fútbol profesional deben ser vistos como empresas deportivas, con ánimos de lucro y adoptando medidas correctas para un buen funcionamiento empresarial. Ese debe ser el mensaje y la razón de ser del club, tener claro sus objetivos y en un futuro no muy lejano la transformación de toda su organización hacia una nueva forma de hacer las cosas, con ánimo y armonía.

www.bdigital.ula.ve

En los años 90 las postulaciones de Peter Senge, muestran una motivación hacia el cambio y la innovación constante, que como se menciona en párrafos anteriores es quién acuña la expresión de "Organización Inteligente", como un componente sistemático de una empresa para entender cómo contrarrestar los cambios del entorno voluble, turbulento y con alto nivel de incertidumbre. Chávez y Torres (2012). Las organizaciones no pueden estar a merced, de lo que acontecerá, sino más bien anticiparse a los hechos y tratar de generar cambios importantes para la adaptación hacia una organización más competitiva en el mercado.

c.c Reconocimiento

1.1 Gestión Deportiva con Organizaciones Inteligentes

El disponer de una planificación adecuada en toda organización es la base fundamental para el logro de objetivos. Todas las organizaciones en su contexto, deberían tener en cuenta, este factor determinante en el ámbito empresarial. Existe un sin número de modelos, planes e información que podría ser utilizada por los directivos actuales para tratar de mejorar la gestión de sus funciones en muchas empresas a nivel nacional y mundial, una de ellas es la utilización de organizaciones inteligentes, que enfoca sus esfuerzos en el "aprendizaje" constante. El ser humano en la actualidad, es considerado como el motor activo de toda organización, todos los recursos de apoyo, como los materiales, tecnológicos, no sirven de nada si no existe un entendimiento y manejo de los mismos gracias al trabajo del hombre. La competitividad empresarial, implica el desarrollo constante y evolutivo de toda organización, y en el aspecto deportivo no es la excepción. Citando nuevamente a Carrión y Samaniego (2013), expresan lo siguiente en lo que se refiere a planificación funcional:

> "En lo administrativo, se observa un modelo de gestión anacrónico y caduco, que se expresa, por ejemplo, en que solo excepcionalmente algún club del país tiene un plan estratégico de mediano plazo, un plan orgánico funcional, un presupuesto aprobado por sus socios y un balance de situación entre activos, pasivos y patrimonio. Si esto ocurre a escala de los clubes, la FEF no es la excepción: en ella también puede constatarse la falta de transparencia en la toma de decisiones, el manejo clientelar, patrimonialista y caudillista que caracteriza la administración actual y el modelo de gestión carente de una regulación autónoma y apropiada a la realidad del fútbol nacional."

www.bdigital.ula.ve

La crisis de los equipos de fútbol profesionales en el Ecuador, desde muchos años atrás, se ha dado por el limitado aprendizaje de errores pasados y convertirlos en oportunidades de crecimiento. El estancamiento y el confort, han sido los actores principales en el entorno deportivo profesional de fútbol en el Ecuador. Los contratos con jugadores sin conocer su desempeño, el abrupto rompimiento de contratos y el cambio contante de directivos, han sido parte sustancial del problema en el fútbol ecuatoriano. Nuevamente Carrión y Samaniego (2013), mencionan lo siguiente:

> "Según cifras del fútbol de Ecuador, los clubes no logran cubrir sus gastos corrientes (sueldos, intereses por deuda, gastos administrativos, etc.) con los ingresos corrientes (por derechos de televisión, taquilla, venta de la marca o *merchandising*, etc.). Por la necesidad de financiar ese déficit, permanente en algunos casos, se establecen relaciones con financistas –hinchas, no hinchas, prestamistas informales,

c.c Reconocimiento

> bancos, etc.–, pero dependiendo de cómo se establezca esa relación los clubes obtendrán resultados positivos o negativos. En ese sentido, se han identificado dos modelos característicos o extremos de cómo se llevan adelante las actividades de financiamiento en el fútbol ecuatoriano; tal vez esa lógica también se aplique a otros países de la subregión. En el primero, el club forma parte de la compraventa de jugadores y es partícipe si no de la totalidad, de gran parte de los contratos; es decir, es el gran beneficiado por las actividades de financiamiento. En el segundo, el club tiene una reducida participación en los contratos o estos han sido cedidos completamente a financistas (hinchas o no hinchas), a cambio del financiamiento del déficit corriente. Cuando los contratos con los jugadores, uno de los principales activos con que cuenta un club, no son de propiedad del equipo, entonces el patrimonio es mínimo o negativo (pasivos mayores que los activos). En este caso estarían inmersos varios clubes ecuatorianos, por lo que se duda sobre su viabilidad y se percibe un gran peligro para su sostenibilidad."

Las alegrías, sin embargo, se hicieron presentes en los años 90, el cuadro del Barcelona Sporting Club, pudo llegar a dos finales de la Copa Libertadores de América, pero sin poder levantar la copa. No fue hasta el año 2008 cuando el cuadro de Liga Deportiva Universitaria de Quito, se alzó con la copa de dicho torneo, y gracias a una planificación y gestión adecuada pudo en los próximos años, consagrarse como el equipo más laureado a nivel internacional de nuestro país. Sin embargo, desde el 2011, vino una baja futbolística en el desempeño de la institución, sin lograr repetir hazañas inmemorables desde ese entonces.

www.bdigital.ula.ve

En el año 2017, se vio a un cuadro sólido, con directivos comprometidos y con responsabilidad social, marcar diferencia y ser la sensación del momento. Un cuadro con pocos años de trayectoria, daba muestra de su calidad y talento futbolístico. Ese año lograron llegar a la final de la Libertadores, el triunfo no fue posible, pero empezarían a marcar una gran diferencia en relación a sus rivales de patio, que veían cómo era posible sin tanto presupuesto llegar a instaurarse entre los mejores de América. En el año 2019, tras una excelente gestión pudo consagrarse campeón del otro torneo que es parte de la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL), la Copa Sudamericana, nuevamente el club de Sangolquí se hizo presente y pudo en tan corto tiempo llegar y lograr, lo que muchos equipos con años de trayectoria no lo han logrado.

Sin duda, este cuadro joven ecuatoriano, tiene una visión distinta que podría ser ejemplo para otras instituciones a nivel nacional y mundial. El resto de organizaciones deportivas en su mayoría en el Ecuador, no adaptan un modelo distinto y sólido a largo plazo, se enfocan en el momento y los resultados se hacen visibles. La inconformidad de la

c.c Reconocimiento

hinchada, la falta de ingresos económicos y el desinterés de crear una verdadera organización profesional de fútbol dista del concepto propio de una visión deportiva.

Una solución a estos problemas, pueden ser la adaptación de un modelo de organización inteligente a la gestión deportiva de clubes profesionales en el Ecuador. El aprender es parte propia de la esencia del ser humano, desde que nace, existe una evolución de aprendizaje constante, el habla, el gateo, el caminar, la escuela, etc., suman experiencia y hacen que el ser mejore sus capacidades intelectuales día a día. De igual manera las organizaciones, deberían adaptar este contexto de aprendizaje continuo, al crecer y ser un actor diferenciador en el mercado.

Al hablar de organizaciones deportivas en el fútbol profesional ecuatoriano no es la excepción, los clubes podrían acoplar este contexto de aprendizaje adaptativo y generativo, para aumentar la capacidad creativa de todos los miembros de la organización, sean estos futbolistas, cuerpo técnico, directivos y personal administrativo. En epígrafes anteriores, se detalla las postulaciones de Peter Senge en lo referente a organización inteligente, quién es el creador de esta nueva forma de gestión con una motivación hacia el cambio y la innovación constante.

www.bdigital.uia.ve

Las organizaciones no pueden estar a merced, de lo que acontecerá, sino más bien anticiparse a los hechos y tratar de generar cambios importantes para la adaptación hacia una organización más competitiva en el mercado. El fútbol a nivel mundial, está expuesto a muchos cambios y situaciones que deben ser previstas por los directivos. Los contratos de jugadores, traspasos, representantes y varios otros actores, pueden ser los responsables de éxito o fracaso de los clubes profesionales de fútbol. Es por esto que es necesario una adecuada gestión, utilizando el aspecto de organizaciones inteligentes, pueden marcar la diferencia y ser instituciones que logren sanear deudas y se encaminen a la consecución de logros deportivos.

Senge (1997) habla sobre la importancia del dominio personal, las diferentes maneras de mejorarlo y desarrollarlo. Primero debe existir la importancia de dominio personal, en la vía y manera de mejorarlo e irlo propagando hacia todos los miembros de la organización deportiva. El aprendizaje continuo debe ir en sintonía del desarrollo de las habilidades y competencias, de esta manera la institución genera, sentido de compromiso y entrega al

c.c Reconocimiento

trabajo a realizar. Directivos que sepan cómo motivar a su personal en todas las áreas, no solo con réditos económicos, sino más bien, con alicientes innovadores que despierten un sentido de pertinencia en la persona, es necesario crear varias alternativas de mejora y crecimiento personal y profesional.

Una organización deportiva debe estar en constante aprendizaje, sacar el máximo provecho de las diversas capacidades y experiencias adquiridas, tanto en el fútbol, en aspectos de marketing, entrenamiento, alimentación, compromiso social y varios otros aspectos que formen parte de todo este proceso de fútbol profesional en el Ecuador. Una nueva visión, con ganas de superar las expectativas, satisfaciendo a la hinchada, brindando beneficios en los encuentros deportivos, y fuera de ellos, junto con un adecuado departamento de comunicación, con el objetivo de instaurar una marca, deben ser elementos diferenciadores y de aprendizaje alineados a la esencia misma del club. Rescatar y valorar a todos los miembros que son parte de la institución deportiva, desde el personal de utilería hasta llegar a las estrellas referentes del club. Involucrar a todo el personal en la participación activa del club, con la aportación ideas que puedan resultar innovadoras y creativas; además, la planificación de diversas actividades para compartir momentos de esparcimiento donde una nueva forma de cultura deportiva se instaure en las instituciones deportivas del Ecuador.

www.bdigital.ula.ve

En el mundo empresarial, futbolístico y en el ámbito personal, las zonas de confort y aprendizaje, se hacen presentes, el estancamiento no debe ser parte de la filosofía empresarial, los clubes deben sacar el mejor provecho de la inversión que realizan en su plantilla, es por esto que la evolución debe ser constante, no permitir que las personas confundan la seguridad con la mediocridad, evaluar alternativas distintas para encontrar nuevas oportunidades que beneficien al club y al jugador, el promulgar las tareas repetitivas y reiterativas, pueden hacer que el desempeño futbolístico y deportivo del club, se pierdan de vista y no logren consolidar el proyecto deportivo. De esta manera, cuando se presente la oportunidad de un salto importante, se lo lleve a cabo, demostrando un adecuado trabajo deportivo, inteligente y empresarial del club profesional.

A nivel mundial, muchos clubes de fútbol profesional, logran ser ejemplo y ganan adeptos a en todo el planeta. Distintos modelos de gestión, en base a una planificación seria y con una visión estratégica base, marcan diferencia sobre sus competidores, tal es el caso de

c.c Reconocimiento

los clubes del Real Madrid de España, Paris Saint Germain de Francia, Bayern Munchen de Alemania, Juventus de Italia, que se han convertido en instituciones reconocidas y muy bien gestionadas gracias a un modelo adecuado y encaminado. Es necesario, además, tomar el ejemplo de estos grandes equipos de fútbol profesional, y adaptar en medida de lo posible sus estrategias de gestión deportiva y mejorarlas con aspectos de organizaciones inteligentes, que darán un soporte diferenciador y creativo a la gestión deportiva en el Ecuador.

Ahora bien, en la provincia de Tungurahua en la zona centro del Ecuador, cuenta en la actualidad con tres equipos de fútbol profesional que forman parte de la serie A del campeonato ecuatoriano de fútbol. Los mismos son Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa. Clubes que no cuentan con una adecuada modernización de gestión con una irregularidad deportiva para todos sus seguidores. La falta de visión por parte de los dirigentes deportivos, al no contar con una planificación adecuada y el manejo inadecuado de los clubes que representan, causan insatisfacción tanto dentro como fuera de la cancha. Es evidente que el desconocimiento de diversas herramientas de gestión y la poca optimización sus recursos, originan problemas en su accionar institucional.

www.bdigital.ula.ve

Es importante además mencionar, que en los dos últimos años el cuadro con más años de trayectoria a nivel de la provincia Macará, pudo tener un desempeño adecuado, tanto así que, en el año 2018, logra por primera vez en su historia, calificar a la primera fase de la Copa Libertadores. Una institución fundada el 25 de agosto de 1939, no había podido en toda su historia, conseguir ser campeón del fútbol ecuatoriano y mucho menos llegar a representar al país en torneos internacionales. En los años pasados, el club no encontraba su rumbo y siempre era uno de los más opcionados al descenso de categoría, ocasionando decepciones y tristezas a su hinchada.

Por otro lado, el cuadro de Técnico Universitario es el rival número uno del club Macará, es el cuadro de mayor rivalidad, el partido entre estas dos instituciones es conocido como el clásico Ambateño, en honor a la ciudad que representen. El cuadro del "rodillo rojo", nombre que acuñó desde su creación el 27 de marzo de 1971, ha tenido mayor representatividad y ha podido llegar a finales del campeonato ecuatoriano de fútbol, consiguiendo dos vice-campeonatos en la serie de privilegio (1978-1981). Ha sido representante de Tungurahua en varios torneos internacionales, con una presentación que no

c.c Reconocimiento

llenó las expectativas de su hinchada. En los últimos años al igual que Macará se han encontrado en un sube y baja de categoría, sin lograr consagrarse como una institución referente en el país.

Aparece también un tercer equipo y al que se lo puede considerar como el más joven de la ciudad, es el cuadro de Musuch Runa, cuyo nombre proviene del quechua "Mushuc" nuevo y "Runa" hombre, en español Nuevo Hombre. Fundado en el año 2003, cuyo dueño y presidente Luis Alfonso Chango es el gerente de la cooperativa de ahorro y crédito que lleva el mismo nombre, institución que fue creada para el apoyo crediticio del pueblo indígena y gracias al crecimiento acelerado, pudo constituir un cuadro de fútbol profesional en el Ecuador. La gestión con la que ha sido manejada el club, difiere en su totalidad con el manejo de la cooperativa, la institución crediticia ha tenido éxito y se encuentra trabajando de manera eficiente; en lo que respecta al club, sus actuaciones han sido regulares, y hasta la fecha no han podido consolidarse como un equipo referente, es el único equipo de la provincia con estadio propio, lastimosamente los resultados en los encuentros deportivos difieren del entusiasmo con el que fue creado el club y con el crecimiento en infraestructura que ha desarrollado.

www.bdigital.ula.ve

Este es un ejemplo real de la inexistencia de un modelo de gestión en los clubes de la provincia de Tungurahua, y además en la mayoría de los clubes a nivel de nacional dando como resultado un estancamiento organizacional y de dirección ineficaz. En este aspecto la inclusión de una organización inteligente, en los clubes del fútbol profesional ecuatoriano, podría aportar enormemente con aspectos para mejorar sus procesos de gestión, y enfocar el aprendizaje constante de todos sus miembros. Los errores son parte fundamental y la esencia misma de la vida, la diferencia está en la manera de enfrentar esas limitantes y hacer de las mismas oportunidades de crecimiento para marcar una diferencia en el mercado. Las instituciones deportivas, deben en todo momento estar dispuestas a generar cambios constantes, sin los mismos, no existe posibilidad de mejora, sólo cuando el enfoque de aprendizaje y motivación al cambio esté presente, las organizaciones profesionales de fútbol en el Ecuador, podrán mostrar su verdadero camino y poderío institucional.

1.2 Intencionalidades de la Investigación

c.c Reconocimiento

Intencionalidad General

Generar un enfoque de gestión para el fútbol profesional en el Ecuador basado en la teoría de las organizaciones inteligentes que permita el crecimiento organizacional.

Intencionalidades Específicas

1. Analizar históricamente el fenómeno deportivo y su evolución en la dimensión organizacional.
2. Contextualizar la gestión del fútbol profesional en el Ecuador
3. Correlacionar los postulados básicos de las organizaciones inteligentes con la estructura organizativa de las instituciones del fútbol profesional del Ecuador
4. Categorizar las premisas expuestas por Peter Senge como referente de las disciplinas de aprendizaje en la praxis gerencial de las instituciones deportivas ecuatorianas.
5. Generar un constructo teórico con epicentro en el arquetipo de organización inteligente para el crecimiento organizacional del fútbol profesional del Ecuador.

1.3 Interrogantes de la Investigación

www.bdigital.ula.ve

1. ¿Poseer una planificación adecuada en toda organización deportiva es la base fundamental para el logro de los objetivos?
2. ¿La inexistencia de un modelo de gestión en los clubes del fútbol profesional en el Ecuador, provocan un estancamiento organizacional y administrativo?
3. ¿Es relevante el cambio de cosmovisión organizacional para la gestión del fútbol profesional en el Ecuador?
4. ¿Cuál es la situación actual de los equipos de fútbol profesional en el Ecuador?
5. ¿Es pertinente relacionar las experiencias de aprendizaje de Peter Senge en la praxis gerencial del fútbol profesional del Ecuador?
6. ¿Los equipos de fútbol profesional del Ecuador pueden adaptarse a un enfoque de Organizaciones Inteligentes para mejorar sus logros deportivos?
7. ¿Por qué se podría implementar un enfoque de Organizaciones Inteligentes en la liga profesional de fútbol ecuatoriano?

1.4 Justificación

c.c Reconocimiento

Hablar de deporte, es mencionar a una industria deportiva con un impacto cada vez mayor en la economía mundial, y que, en los últimos 20 años, se ha caracterizado por una inversión importante en infraestructura pública y privada, movimiento importante de todo tipo de recursos y baluartes trascendentales con la creación de nuevos profesionales y lugares de trabajo. Sin lugar a duda, en la actualidad es considerado como uno de los actores que involucran un gran crecimiento económico, con oportunidades significativas a aquellos que desean y visionan un futuro en el mundo deportivo. Como menciona la revista de *Johan Cruyff Institute*, en su publicación del 05 de noviembre del 2018 "La gestión deportiva es el campo de la educación relacionado con la industria del deporte."

Es necesario mencionar el crecimiento considerable de la comercialización de muchos deportes a nivel mundial, y en el caso que nos ocupa el fútbol. En la industria del entretenimiento juega un rol protagónico, convirtiéndose inclusive en un indicador referente y estudio importante para organizaciones culturales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO, y además instituciones internacionales encaminadas al desarrollo, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Consolidándose como un enorme y negocio global en desarrollo, inclusive traspasando los mercados tradicionales de Europa y Sudamérica, instaurándose en países que no tenían la aceptación e interés común, como es el caso de los Estados Unidos de América, mismo que fue el anfitrión de la Copa Mundial de la FIFA en el año 1994.

www.bdigital.ula.ve

Parte de este acuerdo, se dio para la creación de la Liga Profesional de Fútbol en aquel país, conocida como la Liga Mayor de Fútbol o *Major League Soccer* MLS, en inglés, contando en la actualidad con 18 clubes, incluidos dos de Canadá. De la misma manera en países orientales como Japón en el año 1993, Corea del Sur en 1989, siendo anfitriones de la Copa del Mundo 2002, y más adelante la creación de la Liga Profesional de Fútbol China en 2004. El interés del fútbol es tal, que, sin distinción de género el fútbol femenino también se ha hecho presente, inclusive con la creación de ligas profesionales a nivel mundial.

La presencia e influencia de grandes corporaciones como auspiciantes de varios clubes a nivel mundial, marcan un antes y un después en el mundo del deporte. Así se ha verificado, que inclusive existen una serie de campeonatos, encuentros y programas totalmente cubiertos por instituciones de renombre, con el objetivo de promocionar su marca

c.c Reconocimiento

a escala internacional. Estas empresas, buscan a clubes que tengan representatividad y una gestión que tenga la aceptación del mercado, de nada sirve invertir en un club, que no sea protagonista y no muestre resultados favorables.

Es por ello, que las instituciones profesionales de fútbol exitosas a nivel mundial, se han visto en la imperiosa necesidad de convertir a sus clubes deportivos, en unas verdaderas empresas en el mundo del deporte, con el objetivo de afianzar un estilo único e inigualable en el mundo futbolístico. Una estructura bien consolidada, con ideales claros y precisos, encaminan a que su gestión se haga evidente y el trabajo deportivo en fichajes, premios a jugadores, derechos televisivos y otros recursos tomen forma en el ámbito futbolístico.

Es importante tener claro la concepción del deporte en las organizaciones y subsecuentemente el fútbol como aspecto lúdico en la sociedad, la multi-dimensionalidad del fútbol lleva inherentemente una dimensión cultural, económica, social, política, organizacional y definitivamente la idea de arquetipos exitosos lleva a relacionar la gestión del fútbol a una organización inteligente. Es necesario realizar una revisión de la evolución e importancia del aspecto deportivo en la sociedad, cuándo y cómo surge el fútbol, su arraigo culturalmente y el aparecimiento en Latinoamérica. El diagnóstico de la evolución del fútbol ecuatoriano es importante para proponer un reflejo de desarrollo y calidad de vida de una sociedad, éxito y existencia del deporte en cualquiera de sus manifestaciones, que son un indicador de desarrollo, sanidad e imaginación de una sociedad.

www.bdigital.uta.ve

El fútbol a nivel mundial es el deporte más popular y uno de los más vigorosos; involucra sociedades, agita comunidades y de una manera trata de quebrantar las barreras culturales existentes. En el ámbito económico, el fútbol además es un actor preponderante y una de las industrias más rentables, tal es el impacto y su importancia en el mercado financiero, debido al poder que tienen los clubes en sus infraestructuras, al acuerdo con patrocinios, a los derechos de televisión y transferencia de jugadores con montos inimaginables de dinero.

En este sentido, el fútbol en la actualidad no debe ser visto con un simple deporte que hace millonarios a jugadores destacados, o clubes que invierten cuantiosas cantidades de dinero para situarse en lugares estelares. El fútbol ecuatoriano en la actualidad debe ser visto como una verdadera organización deportiva, con políticas, reglas, estatutos, planificación y

c.c Reconocimiento

control, que permita corregir errores pasados, en búsqueda de una transformación organizacional.

En el área de las ciencias organizacionales es pertinente ejecutar un estudio relacionado a la gestión de los equipos de fútbol profesional, más aún al tratarse de un tema tan importante como es el caso de empresas profesionales de fútbol en el Ecuador, y que, al considerarse como tal, es necesario evidenciar el manejo positivo o negativo de algunos clubes desde la parte directiva. El fútbol ecuatoriano no tiene un modelo de gestión exitoso en su totalidad, pocos son los clubes que manejan a sus entidades deportivas como empresas verdaderas de fútbol, y los resultados se hacen evidentes con sus estados financieros en rojo, debido al pago de deudas, sueldos, pases, impuestos y demandas de jugadores por el incumplimiento laboral de las instituciones deportivas. La falta de una planificación a largo plazo, y el tradicional manejo de los dirigentes han hecho que los clubes no logren conseguir triunfos importantes.

Las cúpulas deportivas están encabezadas en su gran mayoría, por personas que carecen de competencias administrativas, gerenciales y deportivas; y es cuando las malas decisiones evidencian los resultados negativos en las organizaciones. En la ciudad de Ambato, tres son los clubes que se encuentran primera categoría. El Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa. Infortunadamente, la gestión de los clubes en mención, no han logrado consolidar logros importantes y las alegrías para su hinchada han sido mínimas, sin consolidar una satisfacción mayor para sus seguidores.

www.bdigital.uta.ve

Estudios relacionados con el tema en mención, lo han desarrollado como un posible modelo de gestión, donde se identifiquen las falencias en la gestión misma, y se analice las posibles mejoras a través de herramientas de gestión. Sin embargo, al hablar de organizaciones inteligentes como parte de una nueva propuesta de gestión para los equipos de fútbol profesional en el Ecuador, es una propuesta inédita y se pretende desarrollar un producto que fortalezca el accionar administrativo de las entidades profesionales de fútbol ecuatoriano. La transformación organizacional debe ser el eje central de toda institución deportiva, el objetivo central debe ser, el convertir a los clubes del fútbol ecuatoriano en organizaciones más saludables e inteligentes, encaminar a todos los miembros de una organización y sociedad, a aprender y poner en práctica sus competencias y el potencial

c.c Reconocimiento

adquirido, para que todos los involucrados crezcan y proyecten a su organización deportiva a un futuro ambicioso y prometedor.

En este sentido, se debe encaminar a que estas organizaciones deportivas se vayan consolidando en verdaderas instituciones que aprenden, y propongan que ese aprendizaje sea adquirido, transferido y se cree conocimiento a través del equipo de trabajo. Son los miembros de la entidad deportiva profesional de fútbol en el Ecuador, los llamados a experimentar sobre la marcha, mejorando sus destrezas, sus capacidades e incrementando su capacidad de reacción antes adversidades que se presenten, siendo cada vez más eficientes y eficaces. El trato igualitario y las oportunidades que cada uno de los miembros de la organización puedan recibir por parte de sus líderes, hablan de un tipo de cultura más abierta y con ganas de que la misma sea compartida en todas sus áreas, este debe ser el objetivo principal para un nuevo e innovador manejo de los clubes de fútbol en el Ecuador y por qué no a nivel mundial.

La creación de este tipo de estrategias e intenciones en los clubes deportivos profesionales de fútbol en el Ecuador, pueden resultar inclusive que un ambiente laboral favorable se pueda crear, y pueda en este proceso, ir consolidando un adecuado aprendizaje y motivando a su personal a potencializar su esencia y competencias laborales. El equipo de trabajo, debe ser la piedra angular en toda organización, se les debe tratar con el respeto y la valía necesaria, un personal bien motivado, justamente con el apoyo y respaldo de los directivos, enrumbarán a que la organización no se estanque y pueda seguir creando, innovando y siendo ejemplo para otro tipo de instituciones que busquen sobresalir y mantenerse en el mercado.

www.bdigital.uta.ve

c.c Reconocimiento

Capítulo II

Referencial Teórico

"Tengo la oportunidad de ganarme la vida con lo que más me gusta. Puedo hacer feliz a la gente y disfrutar al mismo tiempo"

Ronaldo.

2.1 Antecedentes de la Investigación

En este apartado se presentarán algunos antecedentes que ayudan y fortalecen a que el presente trabajo investigativo doctoral, pueda ir desarrollando su temática del fútbol profesional como organización inteligente: hacia una nueva forma de gestión en los clubes deportivos del Ecuador. Cada uno de los antecedentes que se abordan, sirven y coadyuvan a identificar varios aspectos que, a criterio de otros autores, sirvieron como constructo básico en sus respectivas investigaciones. Los mismos nos superan los cinco años en relación a la fecha actual, y se categorizan de acuerdo al siguiente detalle:

a) Aspectos metodológicos
b) Hallazgos o resultados
c) Conclusiones.

Se han tomado varios antecedentes que dan un aporte valioso al desarrollo del proyecto de investigación doctoral. Se los clasifica en antecedentes deportivos y organizacionales, y se los describe a continuación:

Antecedentes Organizacionales

El primer antecedente es tomado del trabajo de Yolmer Alexis Romero Sosa, elaborado en el 2018, cuyo proyecto titula Modelo para la Toma de Decisiones de Gestión

www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

del Producto en el Deporte Profesional en América Latina Fundamentado en el Principio *Par Conditio*. Elaborado para la Facultad de Humanidades y Educación Departamento de Educación Física Doctorado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, en la Universidad de los Andes en Mérida, Venezuela.

El aspecto metodológico explica cada uno de los elementos tomados en consideración en esta investigación: modelo de investigación, aspectos epistémicos del modelo, tipo de investigación, diseño de la investigación, documentación de la información, técnica de recolección de información, sujetos de estudio, validez y confiabilidad de los resultados. Además, introduce el tema referido al desarrollo del modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional, haciendo énfasis a sus bases teóricas fundamentales, descriptivas de su funcionamiento y/o configuración.

Por otro lado, se registran los hallazgos más relevantes encontrados en la investigación de campo y documental, mismos que exponen los respectivos análisis para cada una de las variables de interés en dicha investigación. Finalmente, se incorpora los anexos del proyecto, en particular la guía de entrevista a los informantes claves.

www.bdigital.ula.ve

En el capítulo final se aplicó el modelo creado, a una serie de escenarios de simulación con características diferenciadas, con el fin de medir la capacidad predictiva del mismo. Los resultados avalan la efectividad del modelo. En este capítulo, también se incluye las conclusiones y recomendaciones de la tesis doctoral. Las conclusiones se detallan a continuación:

1. El tema planteado se configuró, atendiendo a las variables relevantes dentro de la realidad estratégica de ligas y clubes en el ámbito comercial. Dichas variables se agruparon en capas, según a que aspecto comercial se refieren.
2. El modelo es original, no tiene precedente alguno, y se planteó desde dos perspectivas: la primera, para sistematizar los aspectos a considerar para caracterizar la gestión del producto "deporte profesional"; y la segunda, para analizar posibles escenarios y ayudar en los procesos de toma de decisiones que se puedan considerar en cada uno de ellos.

c.c Reconocimiento

3. El modelo se definió en cuatro capas, a saber: bases de competencia o incidencia del principio *par conditio* (capa # 1), fuentes de producto (capa # 2), formas de producto (capa # 3) y entorno (capa # 4). Las capas # 1, # 2, y # 4 están compuestas por variables independientes, y la capa # 3 por variables dependientes. Si bien, el modelo desarrollado no genera alternativas de decisión para el gestor del producto en el deporte profesional, permite clarificar el contexto en el que se deben orientar dichas decisiones, e inferir que puede suceder por decisiones que se tomen. En el ámbito de la inferencia, el modelo, a través de la configuración de las relaciones causa-efecto, crea un marco práctico para deducir posibles escenarios a analizar, en los procesos de toma de decisiones.
4. El modelo se entrenó y probó para diferentes escenarios, mostrando aceptable confiabilidad en sus simulaciones, por lo que puede ser utilizado como herramienta de apoyo a la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional, particularmente, en ligas profesionales de fútbol y béisbol en América Latina.
5. El modelo en cuestión plantea la necesidad de que las ligas promuevan el equilibrio competitivo, como forma de mantener o mejorar el atractivo comercial y deportivo de la competencia. Si este propósito se logra, la posibilidad de que las formas de producto sean más atractivas desde la perspectiva comercial, se incrementa, permitiendo a sus gestores producir mayores beneficios, y viceversa.

www.bdigital.ula.ve

Los antecedentes de este trabajo investigativo brindan información importante para la realización de la tesis doctoral, el tomar decisiones en todo ámbito organizacional es trascendental para el cumplimiento de objetivos, y en instituciones deportivas no debe ser la excepción. El manejo de clubes de fútbol profesional, requieren de personal competente con ideas claras y un modelo específico a seguir, el aporte de este proyecto promueve el estudio de nuevos e innovadores aspectos en la gestión de las diferentes entidades deportivas en el Ecuador.

El propósito fundamental apunta a la generación de un nuevo enfoque de gestión para otras entidades organizacionales, con un nuevo constructo de gestión en base a las teorías de las organizaciones inteligentes para los clubes de la provincia de Tungurahua de primera categoría del fútbol ecuatoriano.

c.c Reconocimiento

El segundo antecedente organizacional lo compone el trabajo de Luis Alberto Villalobos Álvarez, elaborado en el año 2017, cuyo título es La Gestión de la Innovación y las Capacidades Tecnológicas: Efectos y Determinantes. Desarrollada para la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Murcia.

Metodológicamente se estructura con una introducción que funge como planteamiento del problema, formulación del problema, justificación y exposición del objetivo general. Este último lo expone de la siguiente manera: Analizar la relación que existe entre las capacidades tecnológicas y la innovación tecnológica y estudiar si el capital intelectual y el que la empresa adopte un sistema de gestión de la innovación pueden ser antecedentes de dichas capacidades tecnológicas.

En lugar de objetivos específicos, plantea una serie de tareas para poder cumplir con el objetivo:

1) Revisión del marco conceptual que rodea la innovación tecnológica como fuente de competitividad para la empresa.
2) Estudio de los principales enfoques teóricos que sustentan la innovación.
3) Análisis del efecto de la innovación tecnológica en los resultados de la empresa.
4) Definición y estudio de la importancia y efecto de las capacidades tecnológicas en el desarrollo de la innovación tecnológica.
5) Comprensión y examen de la importancia y efecto del capital intelectual como elemento determinante para las capacidades tecnológicas.
6) Revisión de la Norma UNE 166.002 que define el sistema de gestión de la innovación.
7) Análisis del efecto del sistema de gestión de la innovación sobre las capacidades tecnológicas de la empresa.
8) Estudio del efecto del sistema de gestión de la innovación en el capital intelectual.
9) Propuesta, a partir de la revisión de la literatura, de un modelo integrador que regule las relaciones entre el sistema de gestión de la innovación, el capital intelectual, las capacidades tecnológicas, la innovación tecnológica y los resultados.
10) Contraste empírico del modelo propuesto.
11) Propuesta de las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Se desarrolla en dos partes, un planteamiento teórico y un estudio empírico. Para el desarrollo empírico se desarrolla selección de la población objeto de estudio y el procedimiento empleado tanto para la recogida de información como para la elaboración del cuestionario. Se presentan las escalas - ítems específicos, fuentes originales y tipo de escala - utilizadas en la medición de los constructos del modelo y se detalla el proceso de recogida de información incluyendo una descripción de las empresas que respondieron al cuestionario. Finalmente, se utiliza un análisis por contraste de hipótesis.

Conclusiones que se pueden relacionar con la presente investigación:

- Existe un amplio consenso en la literatura acerca de la importancia que tiene la innovación como fuente de ventaja competitiva para la empresa y su impacto positivo en los resultados de la empresa y, en particular, de la innovación tecnológica.
- Las capacidades tecnológicas, es decir, las habilidades de la empresa para absorber información y conocimientos tecnológicos, identificar oportunidades tecnológicas y responder a ellas desarrollando nuevos productos o procesos, constituyen uno de los factores que se apuntan como antecedentes de la innovación tecnológica.
- El conocimiento organizativo es clave para fomentar el desarrollo de las capacidades tecnológicas de la empresa.
- Algunos componentes del capital intelectual de la empresa se asocian positivamente con las capacidades tecnológicas de la empresa. Esa relación positiva se ha encontrado, concretamente, para el capital humano y para el capital organizativo.

www.bdigital.ula.ve

El segundo antecedente organizacional no habla específicamente de un club deportivo, pero es de mucha importancia para la gestión organizativa de la institución deportiva. La tecnología tiene la facilidad de vincular de una manera más fácil y rápida, a todos los *stakeholders*, la información difundida a través de la web y las redes sociales, pueden lograr que la decisión de compra y afinidad hacia un club específico, sea mayor. Muchos de los clubes deportivos actuales, a nivel nacional y mundial utilizan estrategias de marketing digital para tratar de abarcar un mayor mercado y dar a conocer algunos aspectos que la institución viene realizando.

c.c Reconocimiento

Como tercer antecedente organizativo se toma la tesis titulada “Gestión de la Calidad de los Servicios de los Clubes de Fútbol Base”, desarrollada por Eduardo Martínez Caro en el año 2015, en el Departamento de Actividad Física y Deporte de la Universidad de Murcia.

El objetivo general de esta investigación es proponer una evaluación de la calidad en clubes de fútbol base, mediante un modelo integrado de la calidad, con el propósito de ayudar a los directivos de los clubes de fútbol base en la toma de decisiones.

Y como objetivos específicos están:

- Determinar las diferencias en relación a las expectativas y percepciones del usuario respecto los atributos de calidad de los clubes de fútbol base.
- Analizar si hay diferencias en las expectativas y percepciones respecto los atributos de calidad de los clubes de fútbol base según el tipo de usuario.
- Realizar un análisis de los atributos de calidad con el fin diseñar un plan de mejora en el que se detecten áreas de sobreinversión de recursos, áreas de recursos insuficientes y realizar una propuesta priorizada de acciones de mejora.

www.bdigital.ula.ve

La metodología utilizada es de base cuantitativa, aplicando instrumentos a una muestra constituida cuatro perfiles definidos por: jugadores, padres/madres de jugadores, técnicos y árbitros. Para la recogida de datos se diseñó un cuestionario basado en la escala SERVQUAL de Parasuraman.

- Las conclusiones de relevancia para la presente investigación son: existe una discrepancia entre la importancia que le dan los usuarios de los clubes de fútbol base a los distintos atributos de calidad y su satisfacción con los mismos. De manera general, el nivel de satisfacción es inferior a la importancia. Sin embargo, los usuarios no les dan la misma importancia a todas las dimensiones de la calidad. De igual modo, su satisfacción con las distintas dimensiones de la calidad difiere. Es por ello, que, para dar el mejor servicio a los usuarios, los clubes de fútbol base deben centrarse en mejorar los atributos de calidad para reducir la diferencia entre importancia y satisfacción, dando prioridad a aquéllos más importantes para los usuarios.

c.c Reconocimiento

- Los grados de satisfacción y de importancia difieren según el tipo de usuario. Hay aspectos que son más importantes para unos que para otros. Análogamente, unos están más satisfechos que otros con las distintas dimensiones de calidad.
- Mediante el establecimiento de cuatro áreas de diagnóstico (concentrarse aquí, mantener el buen trabajo, baja prioridad y posible derroche), para elementos específicos de los servicios proporcionados por los clubes, el Análisis IPA ha demostrado ser una sencilla herramienta que facilita la toma de decisiones por parte de los responsables de los clubes y la implantación de cambios concretos que mejorarán la satisfacción de los usuarios. Por otra parte, los IM complementan el Análisis IPA, indicando la prioridad de mejora.
- Tradicionalmente la calidad percibida del servicio es determinada principalmente por los elementos tangibles de las instalaciones y las actitudes y habilidades de los empleados.
- A la hora de priorizar las acciones de mejor, los gestores de los clubes deberían mantener los esfuerzos realizados principalmente con respecto a los aspectos de capacidad de respuesta y seguridad, e invertir recursos en mejorar aspectos tangibles. Atributos como la calidad gestora-docente, la formación del personal de los clubes, la eficacia con la que el personal de los clubes realiza las tareas encomendadas, la atención personalizada ofrecida por los clubes y las actividades complementarias, sin dejar de ser importantes, en un entorno de recursos limitados, podrían no ser tan prioritarios.

www.bdigital.ula.ve

El tercer antecedente organizacional desarrollado por Martínez, es clave para evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios con los beneficios que el club brinda a su hinchada. Muchos de los fanáticos no se enfocan en la calidad que la gestión del momento los otorga, el amor a los colores y al equipo con el que se identifican, va más allá, lo cual no resulta estratégico bajo ningún parámetro el dejar insatisfechos al grupo de personas fieles, que están semana a semana apoyando desde las gradas el accionar de su equipo profesional.

El cuarto antecedente organizacional de la autora Gabriela Matilde López Fierro (2015), en su tesis de maestría intitulada “Modelo de gestión para la sostenibilidad deportiva y económica de un equipo de fútbol profesional del Ecuador, basado en el *balanced*

c.c Reconocimiento

scorecard", se propuso como objetivo diseñar un modelo de gestión para la sostenibilidad deportiva y económica de un equipo de fútbol profesional del Ecuador, basado en el balanced scorecard, con el fin de dinamizar, evaluar y controlar la gestión directiva y operativa de sus integrantes. Metodológicamente, esta tesis se fundamentó en la investigación aplicada, del tipo bibliográfica y de campo, de naturaleza exploratoria y descriptiva. Las principales conclusiones acerca de esta investigación fueron que, en el Ecuador, la gestión de los clubes profesionales de fútbol es empírica y en ocasiones hasta irresponsable. Varios equipos de fútbol carecen de planificación estratégica y aún conservan formas tradicionales y anacrónicas de administrar y organizar el talento humano y los recursos que poseen. Los clubes profesionales carecen de experiencia y especialización en la gestión de las áreas funcionales del club. Además, no disponen de direccionamiento estratégico.

Los aportes de esta investigación a la presente investigación doctoral se concretan en los elementos que conforman el modelo propuesto, los cuales sirven de base para la construcción del modelo para la toma de decisiones pretendido en la tesis en cuestión. El recolectar información para el desarrollo del proyecto de investigación doctoral es básico, el quinto antecedente investigativo es importante debido a que habla de la empírica gestión de los equipos de fútbol profesional en el Ecuador. Sin una planificación y horizonte futuro, es muy difícil la consecución de objetivos. Las nuevas formas y herramientas de gestión, a base de las teorías organizacionales inteligentes, son reflejan una innovadora y diferente forma de liderar a un grupo de personas. El cambio debe ser constante y si se desea el sostenimiento de los clubes de fútbol profesional ecuatoriano, es necesario, que estas nuevas herramientas de gestión se adapten y mejoren el accionar deportivo y organizacional del club.

www.bdigital.ula.ve

Antecedentes Deportivos

Como primer antecedente deportivo se menciona a Pawlowski, Nalbantis, y Coates (2017) en su trabajo de investigación intitulado "La incertidumbre del juego percibido, el suspenso y la demanda deportiva" (*perceived game uncertainty, suspense and the demand for sport*) se plantea como objetivo tender un puente entre las diferentes explicaciones económicas y conductuales que intentan comprobar la hipótesis de la incertidumbre en los resultados en los deportes de espectadores. Dicho estudio trató de salvar las diferentes explicaciones usando datos representativos de todos los fans del fútbol en Alemania que

c.c Reconocimiento

participaron en repetidas encuestas, con el fin de desarrollar una medida de incertidumbre percibida del juego, que estuviese relacionada con una medida común basada en probabilidades de apuestas, y posteriormente probar su impacto en las intenciones de los consumidores de ver partidos de fútbol en vivo. Los fans fueron reclutados aleatoriamente de un panel en línea representativo de toda Alemania proporcionado por una empresa de investigación de mercado. La encuesta se realizó en los días previos a dos partidos de la Bundesliga alemana (es decir, el 10 y el 27 de la temporada 2014-15). A los fanáticos se les preguntó acerca de los nueve juegos en la próxima jornada, para un total de 18 juegos en la encuesta. Los partidos de la primera y la segunda jornada emparejan a los mismos equipos (aunque con equipos local y visitante intercambiados) con el mejor partido entre el Football Club (FC) Bayern München (FCB) y el Borussia Dortmund (BVB). Esta configuración única permite reunir las intenciones de observación de todos los fanáticos acerca de todos los juegos, independientemente de si son fan de alguno de los equipos participantes. Se supone que los encuestados que no son ni entusiastas del hogar ni del equipo visitante en un juego dado son "fanáticos neutrales". En general, los hallazgos sugieren que la probabilidad de ver un partido de fútbol en vivo en televisión es mayor cuando los encuestados esperan que gane un determinado equipo local o visitante. Esto está en línea con la mayoría de los estudios previos que emplean medidas objetivas de incertidumbre del juego. Los investigadores concluyen que el hallazgo común de que los fanáticos no valoran la incertidumbre del juego puede explicarse por los fanáticos que muestran aversión a la derrota con respecto a la incertidumbre del juego en lugar de las diferencias entre las percepciones y las medidas de incertidumbre del juego. En este sentido, aunque es más probable que los fanáticos locales y visitantes miren el juego de su equipo favorito que los fanáticos neutrales, no se encontró ninguna evidencia de que el estado del fanático sea un moderador de la relación incertidumbre / suspenso del juego y la demanda de deporte. Además, se demostró que la percepción de la gente sobre el suspenso de un juego es distinta de su percepción de las fortalezas relativas de los equipos. Además, el suspenso percibido parece capturar también la calidad de los equipos participantes, ya que los juegos que involucran a clubes que están más cerca de la zona de descenso, se perciben como de menor suspenso. Este trabajo de investigación consideró elementos claves para la presente tesis doctoral, como lo son la

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

incertidumbre en el resultado y la disposición del aficionado a observar los encuentros por televisión, por lo que se considera un antecedente relevante a los efectos de la misma.

El primer antecedente deportivo referencial, es de suma importancia para el proyecto en ejecución. La hinchada es uno de los baluartes importantes de toda institución deportiva, su apoyo es indispensable es una de las variables más representativas en la gestión del club. El acompañamiento que los hinchas den en programación de partidos, compra de abonos e indumentaria, etc. Reflejan aspectos fundamentales para el sostenimiento económico de los clubes deportivos. Es por esto de suma importancia, el análisis que se realiza desde la perspectiva del fanático al equipo que se siente representado.

Se puede mencionar a un segundo antecedente deportivo del autor Jorge Díaz-Cidoncha García (2016), con su tema de tesis doctoral "Cuantificación y Análisis de Situaciones Ofensivas en Partidos Reducidos en Fútbol" al estudio se lo define desde una perspectiva práctica, con una modesta contribución al trabajo de los distintos formadores en lo que refiere al aprendizaje y desarrollo de los diferentes mecanismos de entrenamiento en el fútbol formativo. La finalidad de este aporte investigativo es realizar una cuantificación y posterior análisis sobre la repercusión del formato de partido reducido, sus diversas formas de superficie y rangos de edad en el rendimiento individual y colectivo aplicándolo desde un punto de vista técnico y táctico en el fútbol.

www.bdigital.ula.ve

La finalidad del estudio es realizar una comparación y un análisis cualitativo y cuantitativo de cada formato de partido reducido, el tipo de superficie en el que se efectúa este deporte, sea esta cancha de césped natural o artificial, tierra, y, además, la edad de los muchachos que practican este deporte, esto en base al rendimiento de equipo e individual de cada jugador, con el fin de determinar los efectos y sus variables técnicas y tácticas. En este sentido se proponen los siguientes objetivos:

1. Examinar los efectos de tres diferentes superficies de juego en el desarrollo técnico y táctico de los jugadores.
2. Analizar la repercusión cuantitativa y cualitativa de los diferentes formatos de partido.

c.c Reconocimiento

3. Comparar las variables técnicas y tácticas entre los diferentes grupos de edad analizados.

Los resultados obtenidos muestran variaciones significativas en función de cada formato de partido, su respectiva superficie de juego y además el grupo de edad promedio. Entre las principales conclusiones se observó que hay más ataques y más toques al balón en los formatos con menos jugadores, que los campos de césped artificial generan más ataques y que la madurez influye en las variables técnicas y tácticas de forma directa. Se presenta además una descripción y análisis de los aspectos que tuvieron una influencia considerable en las jugadas de ataque, y esta investigación también expone aplicaciones prácticas para los ámbitos de la formación y el entrenamiento en el fútbol.

El segundo antecedente deportivo, resulta de mucha importancia a la presente tesis doctoral, ya que es necesario conocer la adecuación de los futuros futbolistas profesionales a las diferentes superficies en las que desarrollarán su actividad deportiva. En el Ecuador, muchos de las promesas de fútbol profesional vienen de lugares humildes, donde no tienen la facilidad de jugar con un calzado cómodo y en superficies adecuadas. Debido a los escasos recursos económicos de sus padres o las personas que los crían. Esto es un claro ejemplo de que la educación de muchos de los jugadores profesionales de esta región del continente no se efectuó, y muchos de ellos no han terminado ni si quiera su educación media. En este sentido es importante realizar un análisis de este contexto, para que, en los clubes de fútbol profesional, puedan combinar la parte deportiva con la educativa, una sinergia importante y trascendental en el mundo actual competitivo.

www.bdigital.ula.ve

El tercer antecedente deportivo corresponde a Gasparetto y Barajas (2015), con su investigación “Reanalizando la competitividad en la industria del fútbol: diferencia acumulada de puntos” el propósito fundamental fue crear un modelo para realizar una comparación de los torneos de fútbol y efectuar un análisis del equilibrio existente entre las diferentes ligas profesionales, con la utilización de la herramienta de diferencia acumulada de puntos entre los competidores. Se aplica una metodología empírica, en el que se propone un modelo matemático para efectuar dicha comparación de las ligas de fútbol profesional con número considerable de participantes. El modelo se lo desarrolla con base en la diferencia acumulada de puntos entre todos los equipos participantes. El indicador propuesto, computa

c.c Reconocimiento

el puntaje y su diferencia frente a todos los participantes. Los resultados obtenidos se promedian efectuando una disminución del total de puntos obtenidos por parte del equipo campeón y su inmediato superior, que en este caso es el que se encuentra en segundo lugar. Se realiza una repetición sucesiva hasta llegar a una diferencia de puntos del penúltimo en relación al último de la tabla de posiciones. A su vez, se ha realiza también un ajuste a la fórmula por la diferencia máxima posible. Para la realización de este proyecto, se toma como referencia a ocho temporadas de nueve campeonatos entre los años 2006-2007 y 2013-2014: La Bundesliga (Alemania), El Campeonato Brasileiro (Brasil), La Liga BBVA (España), La Ligue 1 (Francia), La Eredivise (Holanda), La Premier League (Inglaterra), La Serie A (Italia), La Primeira Liga (Portugal) y La Premier League (Rusia).

Como conclusión menciona que el modelo propuesto, permite realizar una comparación en lo que refiere al balance competitivo de los distintos torneos de fútbol profesional de formato Round-Robin con variado número de colaboradores. Se evidencia además el muy buen nivel y equilibrado torneo competitivo que se desarrolla en el Campeonato Brasileiro que van a la par con las ligas europeas españolas, holandesas, inglesas, italianas y portuguesas. Concluye además que no se ha evidenciado diferencias estadísticas significativas entre los campeonatos europeos, mismos que presentan un nivel de equilibrio muy similar.

www.bdigital.ula.ve

Al analizar las diversas ligas y modelos de gestión de fútbol profesional, esta investigación resulta interesante para la presente tesis doctoral, en virtud que, al realizar un análisis comparativo de las diferentes ligas europeas, más las ligas fuertes de Sudamérica, en especial las de Brasil, presentan datos importantes de estas diferencias y las vías para encontrar un equilibrio adecuado y competitivo en la gestión que los equipos de fútbol profesional vienen realizando a nivel mundial.

Se procede a realizar un cuadro resumen de los antecedentes expuestos para tener un mejor criterio y una síntesis más detallada de los trabajos analizados.

c.c Reconocimiento

Cuadro # 1

Resumen de Antecedentes Investigativos

Proyecto	Problema	Objetivos	Método	Aportes para la investigación
Antecedentes Organizacionales				
Tema: Modelo para la Toma de Decisiones de Gestión del Producto en el Deporte Profesional en América Latina Fundamentado en el Principio Par Conditio. **Autor:** Yolmer Alexis Romero Sosa **Año:** 2018	Proceso de toma de decisiones contextualizado para el deporte como fenómeno social y económico, y muy en particular, con las organizaciones deportivas del deporte profesional.	**Objetivo General** Desarrollar un modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional de conjunto (fútbol y béisbol) de América Latina, fundamentado en el principio "Par Conditio".	Modelo para la toma de decisiones de gestión del producto en el deporte profesional, haciendo énfasis a sus bases teóricas fundamentales, descriptivas de su funcionamiento y/o configuración.	La toma decisiones en todo ámbito organizacional es trascendental para el cumplimiento de objetivos, y en instituciones deportivas. El manejo de clubes de fútbol profesional, requieren de personal competente con ideas claras y un modelo específico a seguir, promover el estudio de nuevos e innovadores aspectos en la gestión de las diferentes entidades deportivas en el Ecuador. Generar un nuevo enfoque de gestión para otras entidades organizacionales, con un nuevo constructo de gestión en base a las teorías de las organizaciones inteligentes para los clubes de la provincia de

www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

				Tungurahua de primera categoría del fútbol ecuatoriano.
Tema: La Gestión de la Innovación y las Capacidades Tecnológicas: Efectos y Determinantes. **Autor:** Luis Alberto Villalobos Álvarez **Año:** 2017	El efecto de la innovación tecnológica en los resultados organizacionales.	**Objetivo General** Analizar la relación que existe entre las capacidades tecnológicas y la innovación tecnológica y estudiar si el capital intelectual y el que la empresa adopte un sistema de gestión de la innovación pueden ser antecedentes de dichas capacidades tecnológicas.	Planteamiento teórico y un estudio empírico. Escalas - ítems específicos, fuentes originales y tipo de escala - utilizadas en la medición de los constructos del modelo.	La tecnología tiene la facilidad de vincular de una manera más fácil y rápida, a todos los *stakeholders*, la información difundida a través de la web y las redes sociales, pueden lograr que la decisión de apoyo hacia un club específico, sea mayor.
Tema: Gestión de la Calidad de los Servicios de los Clubes de Fútbol Base. **Autor:** Eduardo Martínez Caro **Año:** 2015	Calidad en el servicio que brindan los clubes de fútbol profesional en España.	**Objetivo General** Proponer una evaluación de la calidad en clubes de fútbol base, mediante un modelo integrado de la calidad, con el propósito de ayudar a los directivos de los clubes de fútbol base en la toma de decisiones.	Base cuantitativa, aplicando instrumentos a una muestra constituida por cuatro perfiles definidos: jugadores, padres/madres de jugadores, técnicos y árbitros.	Identificar varios aspectos para el nivel de satisfacción de los usuarios y los beneficios que el club de fútbol profesional brinde como parte de su gestión deportiva empresarial.
Tema: Modelo de gestión para la sostenibilidad deportiva y económica de un equipo de fútbol profesional del Ecuador, basado en el Balanced Scorecard.	Ausencia de un modelo de gestión para la sostenibilidad deportiva y económica de un equipo de fútbol profesional del Ecuador.	**Objetivo General** Diseñar un modelo de gestión para la sostenibilidad deportiva y económica de un equipo de fútbol profesional del ecuador, basado en el balanced	Investigación aplicada, de tipo bibliográfica y de campo, de naturaleza exploratoria y descriptiva.	Las nuevas formas y herramientas de gestión, a base de las teorías organizacionales inteligentes, reflejan una innovadora y diferente forma de liderar a un grupo de personas.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Autor: Gabriela Matilda López Fierro **Año:** 2015		scorecard, con el fin de dinamizar, evaluar y controlar la gestión directiva y operativa de sus integrantes.		
Antecedentes Deportivos				
Tema: "La incertidumbre del juego percibido, el suspenso y la demanda deportiva" (perceived game uncertainty, suspense and the demand for sport). **Autor:** Pawlowski, Nalbantis, y Coates **Año:** 2017	Incertidumbre de la hinchada en base a la ejecución del juego y su demanda en el fútbol de Alemania.	**Objetivo General** Tender un puente entre las diferentes explicaciones económicas y conductuales que intentan comprobar la hipótesis de la incertidumbre en los resultados en los deportes de espectadores.	Salvar las diferentes explicaciones usando datos representativos de todos los fans del fútbol en Alemania que participaron en repetidas encuestas, con el fin de desarrollar una medida de incertidumbre percibida del juego, que estuviese relacionada con una medida común basada en probabilidades de apuestas, y posteriormente probar su impacto en las intenciones de los consumidores de ver partidos de fútbol en vivo.	La hinchada es uno de los baluartes importantes de toda institución deportiva, su apoyo es indispensable y una de las variables más representativas en la gestión todo club deportivo a nivel mundial.
Tema: Cuantificación y Análisis de Situaciones Ofensivas en Partidos Reducidos en Fútbol **Autor:** Jorge Díaz-Cidoncha García	Aprendizaje y desarrollo de los diferentes mecanismos de entrenamiento en el fútbol formativo	**Objetivo General**: Analizar la relación que existe entre las capacidades tecnológicas y la innovación tecnológica y estudiar si el capital intelectual	Comparación análisis cualitativo y cuantitativo de cada formato de partido reducido, el tipo de superficie en el que se efectúa este deporte, sea esta	Variaciones significativas en función de cada formato de partido, su respectiva superficie de juego y además el grupo de edad promedio.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Año: 2016		y el que la empresa adopte un sistema de gestión de la innovación pueden ser antecedentes de dichas capacidades tecnológicas. es realizar una cuantificación y posterior análisis sobre la repercusión del formato de partido reducido, sus diversas formas de superficie y rangos de edad en el rendimiento individual y colectivo aplicándolo desde un punto de vista técnico y táctico en el fútbol	cancha de césped natural o artificial, tierra, y, además, la edad de los muchachos que practican este deporte, esto en base al rendimiento de equipo e individual de cada jugador, con el fin de determinar los efectos y sus variables técnicas y tácticas	
Tema: Reanalizando la competitividad en la industria del fútbol: diferencia acumulada de puntos **Autor:** Gasparetto y Barajas **Año:** 2015	Reanalizando la competitividad en la industria del fútbol: diferencia acumulada de puntos	**Objetivo General:** Crear un modelo para realizar una comparación de los torneos de fútbol y efectuar un análisis del equilibrio existente entre las diferentes ligas profesionales, con la utilización de la herramienta de diferencia acumulada de puntos entre los competidores.	Metodología empírica, en el que se propone un modelo matemático para efectuar dicha comparación de las ligas de fútbol profesional con número considerable de participantes.	Los resultados obtenidos se promedian efectuando una disminución del total de puntos obtenidos por parte del equipo campeón y su inmediato superior, que en este caso es el que se encuentra en segundo lugar. Se realiza una repetición sucesiva hasta llegar a una diferencia de puntos del penúltimo en relación al último de la tabla de posiciones.

Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

2.2 Marco Teórico Conceptual

"Convertirse en futbolista es solo la primera mitad de la oración silenciosa que un niño ofrece al cielo. La segunda parte es el nombre del equipo para el que quiere jugar"

Andrea Pirlo.

El presente trabajo de investigación doctoral se enfoca en presentar una propuesta de Organizaciones Inteligentes para una mejor y adecuada gestión de las instituciones deportivas de fútbol profesional en el Ecuador, en la parte anterior se pudo tener una revisión de antecedentes que tienen relación con la temática de estudio. Para el epígrafe teórico, se considera desarrollar un análisis de los diferentes enfoques administrativos a lo largo de la historia, así como también los enfoques organizacionales desde varias perspectivas, donde se desarrolla un constructo de Organizaciones Inteligentes, toma de decisiones en las organizaciones y además la historia del fútbol a nivel nacional e internacional. Estos constructos, dan el soporte necesario para el desarrollo del presente documento.

www.bdigital.ula.ve

2.3 Historia del Fútbol

Para brindar un contexto didáctico de la historia misma del fútbol a nivel mundial, y en este caso el fútbol en el Ecuador, es necesario en primera instancia conocer el concepto de deporte, y de este contexto el nacimiento del fútbol en su máxima expresión.

Todos los seres humanos, en alguna época de su vida han practicado algún tipo de deporte. La pregunta clave es, ¿De dónde nace esta palabra? Los autores Gutiérrez, Balibrea, Camino, Durán, Jiménez y Santos Ortega, en su obra Deporte, actividad física e inclusión social, realizado en el año 2010. Brindan su criterio de la palabra deporte, misma que se ha aplicado a varias actividades tan dispersas como: la conversación, burla, paseo, canto, ejercicio, entre otros; donde el sentido recreativo, el disfrute, el placer, el deleite, han ido predominando y sacando su mejor versión gracias al deporte. Si se lo analiza en el mismo diccionario, “deporte es definido como recreación, pasatiempo, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre.” Si se desea obtener un significado más actual, se lo relaciona

c.c Reconocimiento

indudablemente con una actividad física que es realizada con fines en el que la recreatividad y la competitividad se hacen presentes. Y, por último, existe otra concepción mucho más extensa que se refiere al deporte como una actividad cualquiera que puede tener su organización o no, pero ante todo implica un movimiento o actividad, incluyendo objetivos lúdicos o de superación individual o grupal.

El deporte, y las actividades deportivas en la actualidad representan acciones que traen consigo grandes repercusiones y a su vez una conexión que involucra aspectos sociales, políticos, culturales, económicos, entre otros. Es importante reconocer que la práctica deportiva no solo genera o está generando un capital social; muchos autores señalan que el deporte en el siglo XXI está asumiendo un rol importante, debido al alto impacto en la construcción de las identidades individuales y colectivas, Beck, U. (2005); que el deporte ha pasado a ser una forma de generación de identidad de un proyecto de vida, Castells, M. (1977); identidades que en principio de forman como una afición, *hobby*, pasa tiempo, empiezan a formar una identidad mucho más colectiva, muy distinta a la evidenciada en el siglo XX. La forma de vida de muchas personas ha ido cambiando debido a las mismas prácticas deportivas, aparecen nuevas modalidades de deporte, nuevas actividades deportivas y más adeptos en el desarrollo de tal o cual deporte. Gutiérrez, Balibrea, Camino, Durán, Jiménez y Santos Ortega. (2010). Deporte, actividad física e inclusión social.

www.bdigital.ula.ve

Las tecnologías están jugando un papel preponderante, y resultan un vínculo directo en los proyectos deportivos. Las redes sociales permiten una conexión más eficaz, y un verdadero desarrollo del deporte, que permite a varios deportistas tener una interacción directa con sus fans y público en general. En otras palabras, estas oportunidades resultan un indicador en el desarrollo de varias prácticas deportivas, que tienen mucha más repercusión que se conocían hace varios años atrás.

Para brindar otro aspecto importante, se puede hablar del nacimiento y creación misma de Los Juegos Olímpicos (JJ.OO.), conocida como la competencia deportiva más grande del mundo, su origen se da en la ciudad de Olimpia en la antigua Grecia, hace 3.000 años, su renacimiento comenzó en 1766, con el viajero Richard Chandler, quién descubrió el sitio de las ruinas de la antigua Olimpia, en 1875 debido a la arqueología empiezan a resurgir.

c.c Reconocimiento

Más adelante, Pierre de Coubertin (1863-1937) que tuvo su inspiración en los juegos de la antigua Grecia, fue el fundador del Comité Olímpico Internacional (COI) en 1894 en París, donde se organizó la primera olimpiada, misma que se la conoció como "Los Juegos Olímpicos Modernos", y de los cuales se han venido realizando desde 1896 hasta la fecha actual, con una evolución constante a través del tiempo, pero con la consigna de mantener la esencia misma de los Juegos Antiguos, con el objetivo de enaltecer la práctica deportiva y los valores que implícitos en cada una de las actividades deportivas. Los JJ.OO. representan la máxima expresión de la práctica deportiva en el mundo entero. Los cinco anillos que forman el símbolo olímpico personifican la unión de los cinco continentes y el encuentro de atletas de todo el mundo durante los Juegos. Simbolizan la universalidad del Movimiento Olímpico. La característica fundamental es ofrecer y deleitar a la sociedad, de los mejores exponentes y representantes deportivos a nivel mundial, apreciando su capacidad física y mental; y principalmente promoviendo los valores esenciales del ser humano. Su lema olímpico está formado por tres palabras latinas Citius, Altius, Fortius, que significan el más rápido, el más alto y el más fuerte. El reconocimiento y premio mayor del deportista, se ve reflejado en el honor y el respeto de sus rivales. Revista Ecuatoriana de Investigación en Deporte y Actividad Física – REINDAF – octubre 2016, Vol. I, No. 2

www.bdigital.ula.ve

La cultura humana ha venido desarrollando y evolucionando, y en lo que respecta a la actividad deportiva y al mismo fútbol, no es la excepción. La actividad físico-deportiva se inscribe dentro de sistemas socioculturales y sociedades específicas desde las cuales se definen las características que la conforman (Medina, 1993). A este respecto, en la actividad físico-deportiva, la actividad social "total", se pueden evidenciar algunas problemáticas y además los valores sociales del momento histórico en el cual se encuentre. Desde esta perspectiva los antropólogos podrían dar una respuesta a una demanda social que hasta el momento ha sido totalmente satisfecha. Medina, González. (2017).

Los inicios del estudio antropológico para el deporte se dan desde el siglo XIX, que se enmarcan dentro de una polémica académica de aquella época, con la problemática en la difusión de rasgos culturales. Es a principios del siglo XX donde nace una nueva orientación, mucho menos descriptiva, y más teórica, pero, sobre todo, un tanto menos preocupada por

c.c Reconocimiento

los “orígenes” de establecer una relación del deporte primitivo con otros aspectos de la vida social. Medina, González. (2017).

Desde esa época nuevas formas de desarrollo se fueron formando y estableciendo un sentido más diferencial del deporte en sí. El aspecto social y cultural fueron tomando fuerza y el deporte fue consolidándose como parte misma de su vida diaria. El deporte tuvo el auge de nuevas formas de expresión, y es así que el fútbol se llega a consolidar como uno de los deportes más aceptados y reconocidos por el mundo en general.

Palma Rubín de Celis (1997) en su proyecto trata definir el impacto social, político y comercial que la práctica del fútbol genera en el escenario internacional. La autora se inmiscuye sobre aspectos socializantes e integradores del deporte, mismos que demuestran la importancia que tiene y adquiere esta actividad en la actualidad, y además la figura que este fenómeno social utiliza como mecanismo de control político, constituye una proyección cultural de las actividades sociales y políticas públicas de cada nación. Cuando aborda el estudio del fútbol a manera de un ideal de carácter internacional, habla de la trascendencia y el papel que adopta la Federación Internacional de Fútbol Agremiado (FIFA) en su rol de ente supranacional, inclusive con injerencias en el orden económico y político de algunos países miembros de la entidad. (Angelotti Pasteur Gabriel, 2010).

www.bdigital.ula.ve

Es hora de adentrarnos hablar del fútbol, el mayor deporte conocido a nivel mundial, y del que muchas empresas, marcas deportivas y la sociedad forman parte de una modus vivendi deportivo.

El fútbol es conocido en nuestro país y a nivel mundial como el deporte principal, existe una pasión y cariño por este deporte que inclusive en distintas ciudades alrededor del mundo se lo práctica en ligas amateur, pero para tener un conocimiento más técnico al respecto se ha tomado la concepción de, Diccionario de la lengua española (22. ª Edición), Real Academia Española (2001) que dice lo siguiente*:*

> Deporte viene del inglés británico *football*, también se lo conoce como fútbol asociación, balompié o soccer, es un deporte de equipo jugado entre dos conjuntos de once jugadores cada uno y cuatro árbitros

c.c Reconocimiento

> que se ocupan de que las normas se cumplan correctamente. Es ampliamente considerado el deporte más popular del mundo, pues participan en él unos 270 millones de personas. (p.23)

Sin lugar a duda que es el deporte más conocido a nivel mundial y el de mayor demanda de personas, donde un equipo o club deportivo tiene una aceptación única de sus hinchas que se sienten identificados y forman parte de dicha institución. Según se pudo consultar en FIFA.com (2008), dice lo siguiente en lo referente a clubes de fútbol:

> Un club de fútbol es una entidad que tiene como fin principal la práctica del fútbol. En caso de ser profesional, un club está regido por una determinada asociación oficial o federación, la que a su vez puede formar parte de una confederación continental. En la actualidad, existen 6 entes rectores de fútbol a nivel de continente: la UEFA para Europa, la CONMEBOL para América del Sur, la CONCACAF para América Central América del Norte y el Caribe, la Confederación Africana de Fútbol para África, la AFC para Asia y la OFC para Oceanía.

Para que esta actividad llegue a darse debe contar además con una serie de recursos materiales que apoyen y den realce a dicho deporte, las adecuaciones deben ser las correctas y necesarias, así debemos conocer lo siguiente que se pudo obtener en Reglas del Juego (2007/2008), *International Football Association Board*:

www.bdigital.ula.ve

> El terreno de juego es rectangular de césped natural o artificial, con una portería a cada lado del campo. El objetivo del juego es desplazar con cualquier parte del cuerpo que no sea los brazos o las manos, y mayoritariamente con los pies (de ahí su nombre), una pelota a través del campo para intentar introducirla dentro de la portería contraria, acción que se denomina marcar un gol. El equipo que logre más goles al cabo del partido, de una duración de 90 minutos, es el que resulta ganador del encuentro. (p. 23)

El fútbol fue creado en Inglaterra tras la formación de la *Football Association* (Asociación de Fútbol), han existido pocas reglas que se han modificado desde el año 1863 hasta la actualidad. El ente y organismo rector del fútbol a nivel mundial es la *Fédération Internationale* de *Football Association* (Federación Internacional de Fútbol Asociado) conocido por sus siglas "*FIFA"*. La misma que regula rige y controla el desempeño que las distintas ligas del mundo afiliadas a esta entidad organizan. La misma es la encargada de organizar el campeonato internacional de fútbol más prestigioso del mundo, "La copa mundial de fútbol", dicho evento es organizado cada cuatro años por tal organismo. Es uno

c.c Reconocimiento

de los sucesos más famosos y con mayor cantidad de demanda de espectadores alrededor del mundo, inclusive dobla la audiencia que los juegos olímpicos tiene.

El nacimiento del fútbol se da en Inglaterra a mediados del siglo XIX y se expandió de una manera abrupta por todo el mundo, "como mancha de aceite" hasta llegar a ser la actividad más generalizada (más que el mercado y la democracia). Llega al Ecuador junto con las inversiones inglesas en el transporte (ferrocarril), en la minería (Zaruma y Portovelo) y del puerto (Guayaquil) y, de a poco, se proliferó hasta situarse en el deporte principal a nivel nacional por excelencia, inclusive hoy por hoy se puede decir que cada pueblo y barrio a nivel nacional cuentan con una cancha para la práctica del fútbol. Carrión (2003).

El fútbol de origen primario en el mundo de las universidades londinenses, para posteriormente ser difundido en las fábricas de clase obrera, a ser del gusto y deleite del pueblo, sin distinción ni raza, negros, indios, blancos, etc., su proyección se dio hacia toda la sociedad, (Carrión, 2003) lo define a "especie de metástasis generalizada que lo condujo a la masificación." Y donde los medios de comunicación fueron claves en este crecimiento, ya que aportaron significativamente a este deporte, y por lo que se puede ver hasta la actualidad, son los encargados de llevar al televidente los mayores espectáculos deportivos a nivel nacional e internacional.

www.bdigital.ula.ve

En el año 1930 se comienza a disputar la Copa Mundial de Fútbol, que hasta la fecha es considerado el evento deportivo con mayor audiencia del planeta. Esta actividad contrajo iniciativas que iban de la mano con actividades financieras y de negocio dirigida a todas las actividades deportivas; por mencionar algunos aspectos, la venta de boletaje previo los partidos, la explotación de marca y otros aspectos que han recaudado más ingresos que los mismos premios y partidos. Es por esto, que este comercio está en un gran crecimiento y con enormes expectativas de establecerse, ya que en los mercados a nivel mundial no se permiten decisiones que no cuenten con una planificación adecuada y acertada. López (2015)

En el Ecuador se lo practica en las cuatro regiones que forman parte del país, pero cuando el fútbol llegó al país, aparece con un contenido social diversificado: en algunos lugares como en la costa, siempre fue popular; en el caso de la región sierra, lo practicaban la clase media. Fue en la década de 1970, que lo generaliza como una práctica popular de

c.c Reconocimiento

alcance nacional, pero a finales de 1980 un nuevo contenido étnico se hace visible, el fútbol ecuatoriano se hace afroecuatoriano, pieza clave y fundamental de la constancia y estilo que tendrá el fútbol nacional. La selección nacional de fútbol ecuatoriano tiene una paradoja según (Carrión, 2003), "las minorías étnicas (los negros) representan a las mayorías del país (mestizos) y las mayorías (los pobres) representan a las minorías (los ricos). Así, se puede afirmar que el fútbol en el país es un fenómeno policlasista (aunque con jugadores predominantemente populares), multiétnico (aunque con una mayoría de negros) y plurisexual (aunque mayoritariamente masculino)." Aspectos reales y fundamentales del fútbol ecuatoriano, y del cual, a partir del año 2000, ha traído muchas alegrías y tristezas a todo aquel que ama este deporte.

En primera instancia y como todo comienzo, el fútbol que nace como un simple juego al estilo recreativo en horas libres de la población, evoluciona hacia un deporte con aspectos importantes de competitividad, siendo pieza fundamental en factores del entorno como el político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. En el Ecuador pese que estas manifestaciones llegaron tarde, específicamente cuando la modernización capitalista se dio en el país, acompañado de la explotación petrolera y la decisión de profesionalizarlo, que las relaciones entre el futbolista, la directiva y la hinchada cambiaron notablemente. Carrión (2003).

www.bdigital.ula.ve

Se puede nombrar a los equipos más antiguos e históricos en el Ecuador, por ejemplo, en la ciudad de Quito se crean estas instituciones que nacen de la amistad, el club Argentina, que más adelante cambiará al equipo de la Plaza del Teatro usando el nombre de la ciudad, otros como el América, Gladiador, Gimnástico y Atahualpa, lastimosamente muchos de esos clubes no pudieron subsistir, debido a problemas administrativos y obligaciones tributarias a lo largo del tiempo. En el puerto principal, la ciudad más grande del Ecuador, Guayaquil nacen dos clubes importantes y que son de mucha historia para el país, ellos son el Barcelona 1925 y el Emelec 1929, clubes que tienen una gran rivalidad, dando como nacimiento con el pasar de los años a famoso clásico del astillero. Carrión (2003).

Según el historiador Fernando Carrión, el desaparecimiento de muchos de los clubes de la época fue la ausencia de una diferenciación importante entre el jugador, el dirigente y

c.c Reconocimiento

la hinchada, al no existir una división del trabajo, o especialización de funciones, debido a que se la relacionaba como una actividad lúdica auténtica, propia y local, que se la desempeñaba en el tiempo libre o de ocio.

Con el pasar de los años, el fútbol, llega a evolucionar con la necesidad de establecer una institucionalidad que lidere y controle a los clubes existentes, debido a las regiones, nacen 3 asociaciones provinciales, con el objetivo de consolidar al fútbol nacional. Con base territorial en las ciudades de Guayaquil, Quito, Ambato y Manta. La nacionalización del fútbol se da entre los años 1950 y 1960, bajo la sintonía de consolidar la institucionalidad de la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), la ejecución de campeonatos nacionales y además el nacimiento de la selección nacional de fútbol. La FEF, se convierte en la entidad rectora de los torneos locales y el fútbol profesional ecuatoriano, "con una visión centralista y hegemónica de la provincia del Guayas." Es en el año 1957, al comando de esta institución, cuando se inician los campeonatos nacionales y torneos que están al mando de la misma. Carrión (2003)

www.bdigital.ula.ve

2.4 La Profesionalización del Fútbol Ecuatoriano

El fútbol amateur termina en la década de 1970, es cuando las relaciones mercantiles toman fuerza y dan apertura a la internacionalización, expansión y dinamia de este deporte en el país. Hechos importantes como la modernización petrolera de aquella época y el giro trascendental que adopta la FIFA con un nuevo personaje como su presidente, el señor Joao Havelange.

El aspecto económico forma parte trascendental de todo país, y es cuando el fútbol en el Ecuador se llega a convertir en una de las industrias más importantes, con el dato que, en la organización de los equipos deportivos, se movió alrededor de treinta millones de dólares en el año 2005. Se conforma como parte importante de las industrias del entretenimiento, ocupando uno de los sitiales principales en el país. Aspectos relevantes en lo que refiere a la administración de este deporte, toman más fuerza y se transforman, mucho más debido a la globalización de este deporte a nivel mundial. El futbolista o el aspirante a serlo, busca el sueño del ascenso social, que entre otros aspectos relevantes trae al dinero, la relación con el club y el reconocimiento social. El futbolista como su nombre lo indica "profesional" toma

c.c Reconocimiento

una vida de entrega y dedicación exclusiva a este deporte, los clubes deben proporcionar todas las adecuaciones debidas para entrenamientos, concentraciones, lugares es esparcimiento y demás que serán parte de la vida misma del futbolista profesional.

Las instituciones que deseen sobresalir y marcar una notable diferencia de la competencia, deben enfocar sus esfuerzos en factores que la actualidad demanda y exige. La dotación de equipos a todo su personal, cuerpo técnico, jugadores, cuerpo médico, y otros que el club necesite, deben estar a la altura. De nada sirve si el talento de todo el personal está presente y no se lo explota al máximo, los estudios demuestran que mientras más especialistas en medicina, preparación física, motivación, dirección deportiva y utilería tenga un club profesional, pueden darse los resultados de una manera más rápida, seguirá siendo difícil, pero creará un ambiente de trabajo más probo y comprometido con ese accionar. Otros de los actores que no debe perder el rumbo y es necesaria su especialización, es el dirigente deportivo, si no existe un líder, que tenga clara la película y hacia donde desea llegar, los objetivos del club deportivo no podrán consolidarse, debido a este factor crucial y determinante. Carrión (2003)

www.bdigital.ula.ve

No se puede olvidar a la hinchada, que es la esencia y por el cual las instituciones deportivas también llegan a perdurar en el tiempo. Su apego o afinidad hacia cierta institución deportiva, puede ser originario desde la familia, amigo, círculo social en el que se desempeña. El proceso nace desde un seguidor pasivo a un seguidor activo, el fanatismo hace que llegue a identificarse con dicha institución y sean quienes apoyen la participación del club en una temporada. Los medios de comunicación, forman parte de este mundo deportivo y profesional, la prensa escrita, día a día difunde información sobre posibles contrataciones, resultados de encuentros y la gestión de los directivos en alguna institución deportiva. La radio y la televisión profundizan más aún este tema en particular, y realizan el seguimiento adecuado, con corresponsales en varios sitios geográficos, de acuerdo al lugar donde el equipo de fútbol se instaura y tiene acogida. A todo esto, se suma el desarrollo mercantil por concepto de auspicios, derechos de televisión, entre otros que otorgan un ingreso importante a las instituciones deportivas. Carrión (2003)

c.c Reconocimiento

Fue hasta el año 2018 en el que los torneos nacionales del fútbol profesional ecuatoriano venían siendo organizados por la FEF, institución que actualmente se encarga del manejo y organización de la Copa y la Supercopa Ecuador.

El 20 de abril del 2018 nace "La Liga Profesional de Fútbol del Ecuador" (Liga Pro), y a partir del año 2019 la Liga Pro, se convierte en el organismo responsable de la planificación y organización de los torneos profesionales de fútbol ecuatoriano. Los 24 clubes del fútbol ecuatoriano de la Serie A y B, forman parte de la Liga Pro, y cuyo acuerdo se dio con el objetivo de trabajar de una manera más planificada, con el objetivo de buscar un mejor futuro para sus organizaciones deportivas. Es así que nace la idea de conformar la "Liga Profesional de Fútbol", emulando las ligas de varios países del mundo. En el inicio de este proyecto, se trató de buscar asesoría de varias ligas, pero la principal fue la Liga Española de Fútbol, organismo que aceptó colaborar para el desarrollo de la misma.

La Liga Pro es la encargada de administrar y organizar los torneos ecuatorianos de fútbol Serie A y Serie B; además, es la encargada de controlar derechos comerciales, comisión de disciplina, manejo de estadios, tribunal de apelaciones, seguridad, entre otras funciones que hasta el 2018 se encargaba la FEF.

www.bdigital.ula.ve

La institución está representada por el señor Miguel Ángel Loor, quien es el actual presidente, junto con Luis Manfredi como su Director Ejecutivo. En el primer año de administración, la Liga Pro decide realizar un incremento en el número de equipos de 12 a 16 en la serie A. La idea para este aumento, se da con el objetivo de lograr una mejor gestión, con mayores ingresos económicos para los clubes por derechos de televisión. Una de las particularidades en la creación de la Liga Pro, es en el control económico en el manejo de los clubes y, además, exigir un buen espectáculo obligando a los clubes a mejorar el estado de las canchas en los diferentes estadios del país.

Hasta la fecha, no se han podido consolidar todas las ideas y buenas intenciones planteadas al momento de crear la Liga Pro, existen clubes pequeños, que no logran consolidarse como equipos protagonistas, y sus resultados muestran la deficiencia y el mal manejo de cada plantilla en ambas categorías.

c.c Reconocimiento

2.5 Internacionalización del Fútbol Ecuatoriano

El fútbol ecuatoriano, ha tenido un crecimiento grande desde su profesionalización en la década de 1970, empezando por los clubes de fútbol con su participación en diferentes torneos internacionales, como la Copa Libertadores de América, la Selección Nacional en campeonatos a nivel sudamericano y bolivarianos, y más adelante en las clasificatorias mundialistas a los diferentes torneos organizados por la FIFA, esto promulgó un despertar del fútbol a nivel local y expandiéndose y dándose a conocer a nivel internacional.

Llevó su tiempo, pero el fútbol ecuatoriano en la actualidad es conocido a nivel internacional, con su participación en tres mundiales, 2002, 2006 y 2014 respectivamente, brinda un indicador importante en los últimos 15 años, donde la selección nacional, fue encontrando un estilo de fútbol característico. Cada uno de los países de Sudamérica, han llegado a establecer un estilo de fútbol propia y dejando su huella. Al ser nuestro vecino el seleccionado colombiano, su estilo tiene cierta identificación con nuestro combinado nacional, que inclusive en las últimas décadas la colombianización, se ha hecho presente con la presencia personal técnico, así como jugadores, que han llegado a fortalecer el intercambio deportivo. Carrión (2003)

www.bdigital.ula.ve

El proceso futbolístico ecuatoriano en su totalidad cambia a partir de la contratación del europeo de nacionalidad montenegrina, Dussan Draskovich, finalizando la década de 1980 y empezando 1990, a quien se le atribuye el eslabón inicial del proceso y estilo futbolístico ecuatoriano. Según los lineamientos que, para aquella época, en el viejo continente aplicaban la ideología de que el fútbol se apoya en la cualidad física del deportista, y es en las ciudades de Esmeraldas y el Chota, ciudades ubicadas al norte del Ecuador, el biotipo de jugador que cumple estos lineamientos y perspectivas europeas. Desde entonces, la cantidad de jugadores afroecuatorianos ha ido en aumento y sin lugar a duda, fueron los artífices de muchos logros y triunfos de la selección nacional.

El sucesor de Draskovich, fue el colombiano Francisco Maturana, quién impuso una ideología futbolística diferente, dándole fuerza, dinámica, velocidad y orden. Fue este entrenador, quien motivo a que el fútbol ecuatoriano tenga su jerarquía social, inclusive haciéndolo más respetable a nivel internacional. Con Maturana, los triunfos fueron mínimos,

c.c Reconocimiento

y fue en el año 1999, cuando se da la contratación del estratega, de la misma línea cafetera, Hernán Darío Gómez, el encargado de llevar a la selección de fútbol nacional a su primer mundial en el año 2002. Lo que Gómez, logró es consolidar no sólo a los que gustan el fútbol, sino también pudo unir una gran parte del país, superando los sectoriarismos, con unidad y camaradería. Es así, que se logra que el combinado nacional ecuatoriano "sea artífice de los pocos espacios de representación social, y que paradójicamente, provienen de minorías étnicas (afroecuatorianos) y sectores populares (ochenta por ciento) originarios de los lugares más recónditos de la geografía nacional," que difieren en su totalidad de una mayoría mestiza y minorías acomodadas de este país. (Carrión, 2003).

Antes de la primera clasificación de la selección de fútbol ecuatoriana a un campeonato mundial, al hablar de aspectos internacionales, sólo se tenía una participación en la región sudamericana, participando solamente a las Copas Libertadores y Sudamericanas, en lo que a clubes se refiere, y Copa América, hablando de selección nacional. Los resultados no eran nada halagadores, llegando sólo el club Barcelona de la ciudad de Guayaquil s disputar dos finales de Copa Libertadores y quedar en segundo lugar. Los resultados importantes que el fútbol ecuatoriano obtiene luego de su primera clasificación, van hacia la aparición en medios de comunicación masivos (radios y televisión), tecnológicos (internet), dando a conocer al país a nivel internacional ubicándolo en un mercado mucho más amplio mercantilista (futbolistas y marcas).

www.bdigital.ula.ve

Todo en el fútbol y en toda organización empresarial, es necesario que exista la continuidad e innovación continua, sin estos factores importantes, la dirección obviamente apunta al fracaso. Los clubes de fútbol nacional del Ecuador, han podido de igual manera darse a conocer en competiciones internacionales; dos instituciones de las 26 que participan a nivel profesional en las series A y B del campeonato ecuatoriano de fútbol, han logrado consolidarse y convertirse en los clubes más representativos al alcanzar campeonatos en las dos competiciones más importantes de la Conmebol. Liga Deportiva Universitaria de Quito, quién fue el primer equipo ecuatoriano en conseguir los primeros triunfos internacionales, a nivel de clubes; el primero fue la Copa Libertadores de América en el 2008, el segundo fue la Copa Sudamericana en el 2009 y posteriormente dos recopas Sudamericanas en el 2009 y 2010. Lastimosamente no se pudo mantener un nivel competitivo adecuado, y luego de 9

c.c Reconocimiento

años aparece un club joven, con las mismas ganas y planificación para levantar otra copa a nivel internacional. El equipo Independiente del Valle, del cantón Sangolquí de la provincia de Pichincha, logró ser el segundo equipo ecuatoriano en obtener el título de la Copa Sudamericana en el año 2019, y además de tener una notable participación en el año 2017 donde fue finalista de la Copa Libertadores de América, obteniendo un honroso segundo lugar.

2.6 Marco Institucional de los clubes de fútbol del Ecuador

Los clubes de fútbol profesional ecuatoriano muestran una administración empírica, en su gran mayoría carecen de habilidades directivas, administrativas, gerenciales y deportivas, las personas que están al frente de la institución, son hinchas, que lastimosamente no están preparadas y se hacen cargo de la riendas del club por amor al equipo; de aquí la pésima toma de decisiones y el manejo inadecuado del club, sin una ruta fija para la búsqueda de su desarrollo, esfuerzos que no van en sintonía con un esquema de gestión. Se necesita realizar un cambio radical, en el manejo de los clubes profesionales de primera categoría, de esta manera se puede tener un eficiente manejo de los ingresos, realizando excelentes negociaciones en la compra/venta de jugadores, utilizando una adecuada implementación de estrategias administrativas, deportivas y de marketing, con el único objetivo de mejorar los resultados organizacionales. López (2015).

www.bdigital.ula.ve

Los clubes de fútbol profesional en el Ecuador, se manejan bajo un modelo de gestión anacrónico y fuera de tiempo, con poquísimas excepciones de uno o dos clubes, que tienen una planificación estratégica, a mediano plazo, con manuales orgánicos y funcionales estructurados, presupuestos y balances de situación financiera debidamente comunicados y aprobados por sus socios. Pero como se menciona anteriormente, no son todos los que se manejan de esta manera, inclusive la Federación Ecuatoriana de Fútbol (FEF), con una dirigencia liderada por el Ing. Luis Chiriboga Acosta desde los comienzos del siglo XXI, hasta finales del 2013, no tenía claridad en el manejo administrativo y financiero. De hecho, fue encontrado culpable por la justicia nacional e internacional, junto con un grupo de dirigentes deportivos a nivel mundial de casos de corrupción, en el famoso caso FIFA *Gate*, donde se encontró un sin número de irregularidades en el manejo deportivo. Carrión (2013).

c.c Reconocimiento

La falta de transparencia en la toma de decisiones que dejó la gestión anterior de la FEF, contagió a muchos otros clubes a manejarse de una manera irregular y sin un horizonte claro, un modelo de gestión carente de autonomía y con esencia propia de manejo, son los resultados nefastos de varios clubes del fútbol ecuatoriano, uno de ellos fue el descendido Deportivo Quito de la ciudad capital, en el que lastimosamente tuvo que descender de categoría y hasta perder derechos deportivos por deudas con el fisco y además, el incumplimiento de varios pagos a jugadores y cuerpo técnico.

Luego del mundial de Brasil 2014, el último en el que el seleccionado tricolor tuvo participación, se dio comienzo a una serie de cambios en la gestión de los equipos de fútbol profesional. Esto debido a las denuncias y hechos de corrupción encontrados por la justicia, la *hipermercantilización* del fútbol así lo requería, y lo requiere hasta la fecha. Los clubes ecuatorianos deben empezar a manejarse como empresas deportivas, bajo una planificación adecuada y estructurada, con un manejo adecuado de contratos deportivos de jugadores, cuerpo técnico y todo el personal que forma parte del club deportivo. Estos factores son las piezas claves para el sostenimiento y transformación de la entidad deportiva.

www.bdigital.ula.ve

Existen cifras que indican que los clubes del fútbol del Ecuador, no alcanzan cubrir sus gastos corrientes (sueldos, gastos administrativos, gastos financieros, etc.) con los ingresos corrientes (derechos televisivos, boletaje, marca, etc.). Y por necesidad de cubrir ese déficit financiero, que es constante en muchos casos, vienen los préstamos y más deuda con varios involucrados, inclusive con los mismos socios e inclusive la hinchada. Según Carrión y Samaniego (2013), son dos los modelos característicos que manejan los clubes ecuatorianos en las actividades de financiamiento, y que talvez sea aplicado en muchos países de la región. El primero, el club es el responsable directo de la compraventa de jugadores y en su mayoría es parte de la totalidad de los contratos, quien se supone sería el gran beneficiario por estas actividades económicas. En el segundo el club deportivo, tiene una participación reducida en los contratos, los mismos han sido cedidos al grupo prestamista de deuda que el club adquiera con anterioridad, esto a cambio del financiamiento del déficit corriente. En este sentido, los derechos futbolísticos de los jugadores no son parte del club, sino de un grupo de personas que aportaron para poder sanar la deuda, por lo que la propiedad

c.c Reconocimiento

del pase, no forma parte de las arcas de la institución, poniendo en peligro la sostenibilidad del equipo de fútbol profesional sin un manejo adecuado.

Las contrataciones espeluznantes, recisiones abruptas de contratos con jugadores o cuerpo técnico y la falta de planificación de presupuestos de cada club, pueden ser los resultados de los problemas actuales que atraviesan los clubes por falta de un modelo adecuado de gestión. Farías (2015)

Otro aspecto determinante en la gestión y situación financiera de los clubes deportivos, es la relación existente con los representantes o grupos empresariales, mismos que manejan opciones y tratan de ubicar a su representado en el club nacional o internacional que le genere mejores réditos al deportista, y obviamente al gestor de tal efecto. El aporte que dan (Carrión y Samaniego, 2013), es claro hablando de este tema al respecto, "mientras los clubes pierden patrimonio, los grupos empresariales obtienen utilidades y las dirigencias actúan como mediadores entre ellos para obtener resultados deportivos positivos a corto plazo."

www.bdigital.ula.ve

No se puede hablar de uno o varios modelos de gestión exitosos para equipos de fútbol profesional en el Ecuador, es por esto que le corresponde al propio club elegir uno que se adapte a su realidad y a los objetivos que se tienen para el futuro. Encontrar personas altamente capacitadas para llevar las riendas de la institución, con el conocimiento adecuado para trabajar por el club deportivo. Una de esas opciones puede ser el adaptar un modelo de organización inteligente, que pueda adaptarse a las exigencias propias del club, con un equipo de trabajo adecuado empezando desde la parte administrativa hasta los mismos jugadores profesionales.

El manejo a la deriva de los clubes de fútbol profesional, sin manejar un modelo de gestión adecuado, ocasiona que los resultados en los clubes de primera categoría del fútbol profesional no sean los adecuados. Es necesario encontrar mecanismos para una organización de fútbol profesional (legales, económicos, financieros, marketing, entre otros.), para poder estar peleando lugares estelares y hacer de la institución deportiva una empresa ejemplo a seguir, utilizando herramientas de gestión inteligentes. El directivo es quién debe despojarse, el hincha que deba dentro y manejarse como un verdadero líder dentro del club deportivo.

c.c Reconocimiento

2.7 Hinchada

Lastimosamente se ha podido identificar que las barras organizadas por lo general se conforman con la presencia y liderazgo de personas violentas, ligadas al crimen y la delincuencia, que como pretexto del fútbol pretenden defender sus territorios, lucrar y además la proliferación de drogas que no deja de ser parte del entorno negativo de este deporte. Al ser el fútbol un deporte de contacto, muchos de los hinchas o seguidores de los clubes profesionales, toman actitudes violentas como consecuencia de resultados y además el comportamiento poco favorable de ciertos jugadores profesionales en el campo de juego. La violencia dentro de la cancha puede ser controlada gracias a las reglas del fútbol a nivel mundial auspiciada por la FIFA, los árbitros, el VAR y el *fair play*, que han logrado minimizar el impacto violento en el gramado de fútbol, con algunas salvedades.

La violencia de la hinchada es otro de los factores claves e importantes en la gestión de los equipos de fútbol profesional, no sólo en el Ecuador, sino también a nivel sudamericano y mundial. Muchos de las personas que forman parte de las barras bravas, como se les conoce a la hinchada fuerte de toda institución deportiva, promulgan cánticos, vestimenta, símbolos, entre otros, que llegan inclusive a formar parte de su estilo de vida, convirtiéndose en personas violentas que atentan contra la esencia del deporte. Inclusive a tomar este criterio de los autores Carrión y Samaniego (2013) que no va más allá que la realidad misma “Hoy las hinchadas son más poderosas económicamente y más influyentes políticamente, tanto que, por ejemplo, la impunidad en el fútbol es más alta que en la sociedad.” Las políticas en que se plantean en el Ecuador y por parte de la FEF, se acondicionan en este sentido, más a un aspecto de marketing, que soluciones mismas. Se puede tomar como ejemplo a Inglaterra con una estrategia de prevención de violencia en los estadios, eliminando de raíz a los responsables que inciten a actos de vandalismo en la sociedad. La gestión de los equipos de fútbol profesional en el Ecuador, debe entre otras acciones, buscar los medios adecuados para garantizar la seguridad de los buenos y responsables hinchas, que desean acudir a los estadios, inclusive en familia, la necesidad de trabajar en conjunto con las barras fuertes, es un compromiso determinante y uno de los retos críticos que los actuales clubes profesionales, deben manejar, enviando un mensaje deportivo en armonía y en beneficio de toda la sociedad.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

2.8 Nueva Organización para el Fútbol Ecuatoriano

El modelo estructural y paternalista, y con poco conocimiento deportivo y dirigencial de muchos de los dirigentes deportivos del Ecuador, debe ser el punto de inflexión para una renovación eficaz y consciente en el fútbol ecuatoriano. Es necesario una renovación del sistema en sí, tomando como ejemplos de modelo de gestión la del Independiente del Valle o Liga de Quito en Ecuador, o emulando los exitosos modelos a nivel internacional del Real Madrid de España o el mismo Bayern Múnich de Alemania, fuera de personas, basarse en un modelo estructurado, innovador y claro en sus ideales y conquistas.

La nueva dirigencia de la FEF, tienen una visión distinta, intenta manejar un sistema distinto a largo plazo, con gente especialista en sus áreas y un equipo de trabajo para cada una de ellas. El reto es grande, ya que lastimosamente el fútbol ecuatoriano no cuenta con jugadores referentes en la actualidad. El último y que se encuentra jugando en el país es Antonio Valencia, mismo que se mantuvo por más de quince años en Europa, y pudo ser el abanderado tricolor durante un largo tiempo. En ese sentido, existió un descuido de formar a jugadores que tengan ese perfil o esas ganas de mostrarse, he aquí el trabajo de los nuevos dirigentes deportivos en cada uno de sus clubes y además el trabajo de la Federación Ecuatoriana de Fútbol en prestar las facilidades para fortalecer un modelo base para todos los clubes profesionales.

www.bdigital.ula.ve

La gestión del club rayado como se lo conoce al Independiente del Valle, es un ejemplo que se podría emular. El campeón actual de la Copa Sudamericana 2019 apunta a la cantera, en la formación y venta de jugadores, que representa un porcentaje alto en el presupuesto que proyecta cada año el cuadro deportivo. Una buena estructura de auspiciantes, que representan cerca del 50% de ingresos, y el manejar a la institución como una empresa, ese el modelo a seguir. Michel Deller, vicepresidente del club, dice “Nuestro modelo es como el de una empresa. Aquí, no se gasta más de lo que se puede generar.” Un planteamiento adecuado y óptimo si se quieren lograr buenos resultados, y que hasta el momento viene dando éxito al club deportivo. El comercio (2018).

La mayor parte de los clubes deportivos de fútbol profesional en el Ecuador, siguen manejándose bajo una estructura obsoleta y caduca, no logran el cumplimiento de objetivos,

c.c Reconocimiento

alcanzando indicadores ineficientes de gestión y liderazgo. Los actuales momentos requieren de un tipo de organización innovadora e inteligente, que defina procesos, mecanismos y logre grandes beneficios dentro del equipo profesional.

2.9 Empresa Deportiva

El manejo ortodoxo y antiguo de clubes sin fines de lucro, sin dirección, guía, orden e inteligencia, detonan en resultados deficientes y problemas institucionales, generando la insatisfacción de sus usuarios.

Es necesario entender el concepto de una empresa deportiva, y adoptar el concepto de una organización inteligente para el verdadero manejo de clubes de fútbol a nivel profesional en el Ecuador.

Para conocer de qué se trata una empresa deportiva se cita la siguiente definición de **Rolfe, Buitrago &** Bazán del Toro (2008):

> La empresa deportiva forma un mundo subcultura típico, eficiente, lleno de vivencias y que se caracterizan por formas de actuación independientes, valores propios, con ideas específicas sobre su actividad y una fuerte integración de sus miembros. Cada organización desarrolla una cultura que le es propia. El tipo de gestión es parte de esta cultura. Por lo tanto, para que la gestión tenga éxito deberá existir dentro de cada organización unos conocimientos específicos sobre la cultura del deporte como producto de consumo valorado en el mercado bajo las normas de la oferta y la demanda. (p, 57)

www.bdigital.ula.ve

La empresa deportiva es una organización más formalizada, que cuenta con objetivos claros e identificados, todo esto con la finalidad de satisfacer las necesidades de todos los que forman parte de esta institución, ya sean estos clientes internos y los externos, que son los que más demandan resultados.

El mismo autor (**Buitrago, et al.,** 2008) dice:

> En consecuencia, la empresa deportiva del siglo XXI es la que estimula al consumidor con un portafolio abierto al cambio de los paradigmas tradicionales, la que redescubre valores añadidos a su oferta de servicios, la que alimenta la sensibilidad del patrimonio de marca entre su comunidad, la que penetra fronteras para dimensionar la universalidad de su negocio, la que admite y asimila los avances tecnológicos, la que permanece abierta a las tendencias económicas de todos los mercados, la que construye bases financieras para tiempos de crisis, la que toma y estimula al deportista como el

c.c Reconocimiento

> fundamento de su portafolio, la que desarrolla estrategias de diversidad de producto con base en las tendencias y modelos de desarrollo del mercadeo estratégico. Es una unidad de cambio constante que piensa globalmente para actuar con eficiencia en su entorno de mercado. (p. 58)

En un mundo cada vez más competitivo y en crecimiento, los equipos de fútbol tienen que enfocarse en consolidar un verdadero equipo de trabajo, que se comprometa a obtener resultados positivos para los intereses del club, todo esto debe estar fortalecido con una base de jugadores cien por ciento profesionales, con carácter y convencidos que la capacidad que la han ido desarrollando con el pasar de los años, tiene que ser demostrado en el campo de juego, esto hará que dicha institución o empresa deportiva logre conseguir buenos resultados y que éste sea de la satisfacción de todo su entorno.

2.10 Desarrollo de Enfoques Administrativos

Varios son los enfoques que han sido manejados desde muchos años atrás, y se han ido acoplando de acuerdo las necesidades y cambios vertiginosos a través del tiempo. Los procesos de planificación, organización, dirección y control aparecen en la época antigua, desde el mismo trueque, comercio, agricultura, ganadería, etc., y con el pasar de los años han ido teniendo una evolución significativa, con estrategias, métodos y procesos que hacen que la gestión de las nuevas instituciones empresariales, puedan aprovecharlas para obtener mayores beneficios.

www.bdigital.ula.ve

En este apartado se darán un esquema amplio de la evolución y desarrollo de los diferentes enfoques administrativos, hasta llegar a las organizaciones inteligentes, tema central de estudio y desarrollo doctoral.

2.10.1 Nuevos Enfoques de la Administración

La administración y las organizaciones son el resultado de varios aspectos, entre ellos el momento y su contexto histórico y social. La evolución de las diferentes teorías administrativas aparece como resultado de como las personas han enfrentado los problemas y aspectos en varios momentos determinados de la historia. Para realizar un contexto de la historia y desarrollo de la administración, se pretende detallar aspectos importantes desde su

c.c Reconocimiento

nacimiento y la evolución hasta la época actual, para esto es necesario conocer el criterio de algunos autores, y la importancia en cada una de las épocas del momento.

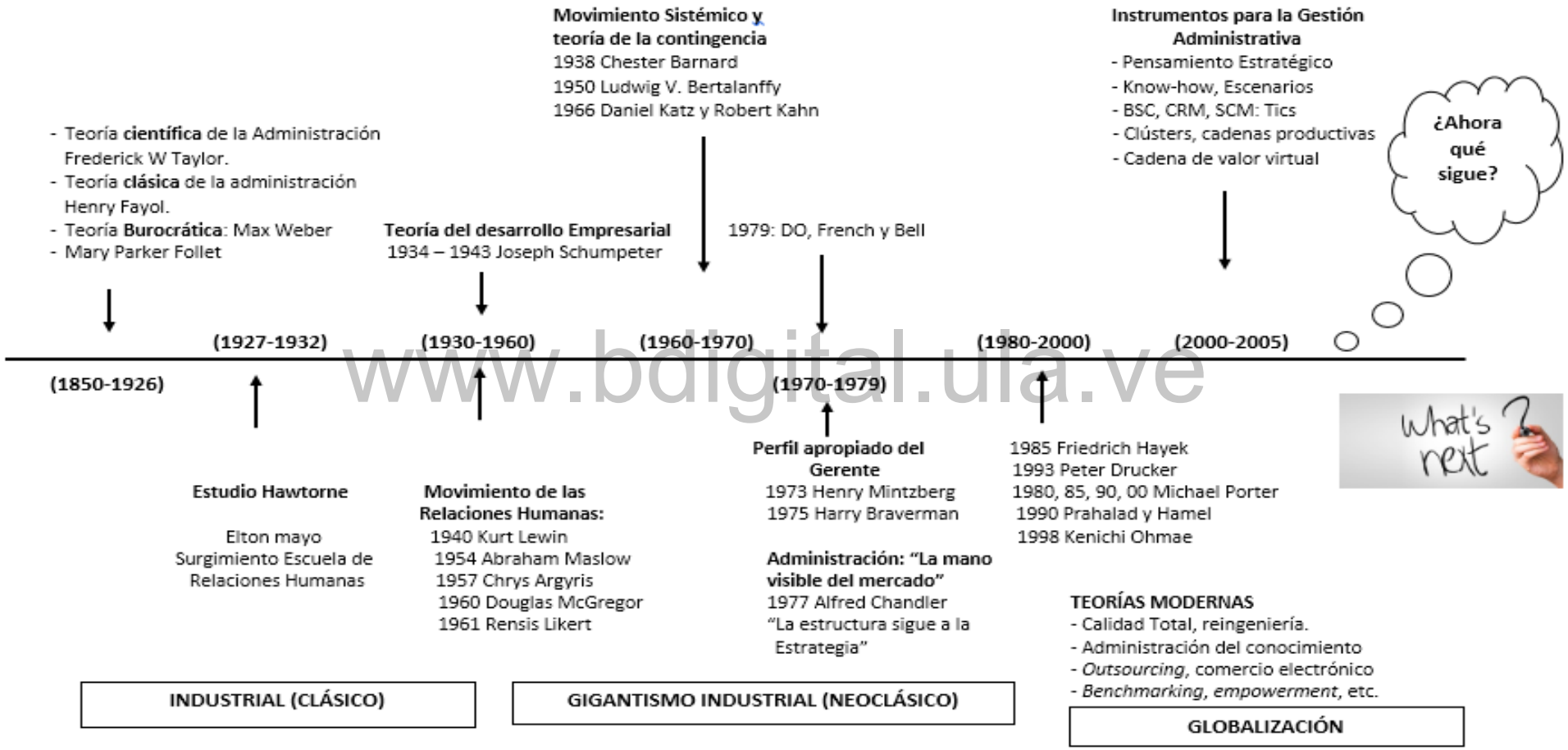
a) **El Período Cartesiano y Newtoniano de la administración**, se inició a principios del siglo XX y duró hasta la década de 1960. En esta época predominio del pensamiento lineal y lógico en la administración, que tuvo mucha influencia en el pensamiento de Taylor y Fayol, creando así las bases teóricas de la administración.
b) **Periodo sistémico de la administración**, inicia en el año 1950 hasta la década de 1990, con una influencia directa de la teoría de sistemas (1950), existió una sustitución del pensamiento analítico por el sintético, además del mecanicismo reduccionista por el expansionismo. Fue un período de muchos cambios y una búsqueda del equilibrio organizacional con el medio ambiente y de la adaptabilidad en el mundo de las organizaciones.
c) **Período actual de la administración,** inició en la última década de 1900. Un periodo de influencia profunda de las teorías del caos y la complejidad. Apareció con mucha fuerza en el ámbito organizacional.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Gráfico # 1

Recorrido de la Teoría Organizativa



Elaboración propia: adaptado del Recorrido de la Teoría Administrativa. Bendezú, Juan, (2021).

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

El pensamiento administrativo clásico, apunta la dimensión económica del hombre, con el objetivo de lograr una máxima eficiencia, "El hombre correcto en el puesto correcto", con énfasis especial en la orientación de tareas. Martínez (2005). Los cuatro personajes que convierten en hitos de este pensamiento administrativo clásico son: Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, y Elton Mayo, actores fundamentales de todo un desarrollo y evolución de este pensamiento, donde pretenden dar respuestas a intereses capitalistas, análisis del comportamiento interno de las organizaciones, productividad, eficiencia, entre otros.

En la Administración científica de Taylor, dos grandes personajes de la economía clásica forman parte de sus propuestas, Adam Smith y Charles Babbage. Smith, quien es inventor de la ciencia económica, veía como virtud la división y la especialización del trabajo, que brindarían resultados satisfactorios a las organizaciones como uno de los procesos más importantes para el capital. Babbage por su parte plantea la reducción del costo de producción para poder comercializar y vender mercadería de la manera más eficiente y rentable posible.

Para Taylor (1916) plantea la idea de racionalización del trabajo a través del mejoramiento del del proceso y el rediseño organizacional. Habla sobre la posibilidad de eliminar etapas innecesarias, movimientos inútiles, combinaciones inadecuadas y el diseño de un nuevo método, la mejora de los resultados de productividad a través de la medición del trabajo, establece una diferencia entre producción y productividad, entre otras.

www.bdigital.ula.ve

Por su parte Henry Fayol (1916), pionero de la Doctrina Administrativa es el constructor del paradigma del proceso administrativo y las áreas funcionales, en este sentido afirma que "la función administrativa no es encargo personal ni privilegio exclusivo del jefe o de los dirigentes de la empresa. Es una función que se reparte y se distribuye proporcionalmente con las otras funciones esenciales entre la cabeza y los miembros del cuerpo social de la empresa" (Fayol, 1917). Entre los principales aportes a la teoría administrativa están: el proceso administrativo, los catorce principios administrativos y las seis operaciones fundamentales.

Max Weber (1921) propone la organización burocrática a partir de la observación histórica de los fenómenos sociales, donde el tipo más duro de dominación es aquel seleccionado por medio de un cuadro burocrático. El líder o dirigente posee la autoridad, aun

c.c Reconocimiento

cuando ésta sea por competencias legales, conceptualizó la pirámide jerárquica; quienes lo consiguieron, eternizaron Martínez (2005).

Por último, Elton Mayo, a quien se le atribuye el pionero de la Escuela de Relaciones Humanas, tomando las consideraciones de FJ. Roethlisberger y W.J. Dickson (1939) sobre la organización industrial que para la época era entendida como un sistema social, realizó estudios en la planta de Hawthorne (1923-1932), que dio origen a la escuela de las relaciones humanas. Esta escuela, reconoce al hombre como un ser social, determina además que la organización es un organismo social, dando el valor importante a los individuos sin aislarlos o excluirlos, destaca a su vez la presencia de grupos y de líderes informales.

Un nuevo racionalismo e idea del proceso administrativo que fue planteado por Henry Fayol, con mucha más fuerza concibe considerar el paradigma del hombre administrativo. Muchas teorías fueron parte de este constructo teórico, a partir de planteamientos del biólogo Ludwing Bertanlanffy con sus Teoría General de los Sistemas, adaptada posteriormente a la administración por Kast y Kahn. Posteriormente Herbert Simon (1950) con el desarrollo de su teoría sobre la Toma de Decisiones, denominada "Racionalidad limitada", dio un aporte valioso a la toma de decisiones gerenciales. Y otros planteamientos como la administración por objetivos de Peter Drucker y Andrews (1963) con el modelo de Planteamiento Estratégico, importantes aportes que se los utiliza hasta la actualidad, y es un enfoque que cambia el rumbo de todas las teorías anteriores, mediante este estudio a la organización se la comienza a mirar como un supersistema social importante, componente trascendental para el accionar organizativo.

www.bdigital.uta.ve

Ante lo expuesto, existe una de las contribuciones más importantes parte del enfoque que brinda (Katz y Kahn, 1966): "Una organización es un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que tienen determinadas funciones y en donde cada uno está en interacción con otros subsistemas. Una organización insume información y materia-energía de su ambiente y, después de procesar estos elementos, los intercambia con su entorno. En esta forma, los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo sobre la organización, de manera que siempre está ajustándose a los cambios ambientales, a la inversa, los cambios internos de la organización tienen un impacto continuo sobre su ambiente"

c.c Reconocimiento

Sin lugar a duda que la Escuela de desarrollo organizacional, forma parte importante de todo este proceso de la administración, conocida también como la escuela del cambio organizacional planeado. Su nacimiento se da por situaciones de tener una limitada adaptación al cambio y a las exigencias del mercado externo. La teoría del comportamiento da origen a este contexto, con un enfoque sistémico hacia la teoría organizacional administrativa.

Es un trabajo arduo y con un proceso enfocado a la mejora e innovación continua, su objetivo principal es el cambio, solucionando los problemas existentes comprometiendo a todos los miembros de su organización apegados a su cultura empresarial. La planificación forma parte importante de este proceso, ya que todo cambio y evolución, necesita de una estructura sistemática y establecida, de acuerdo a las exigencias y variaciones que se den en el ambiente externo, su cultura tendrá que evolucionar y alinearse a la nueva forma de organización.

Solís (2008), propone tres tipos de modelos de desarrollo organizacional a ser tomados en consideración:

www.bdigital.ula.ve

1. **Cambio organizacional a través del cambio individual (Tipo Grip):** malla compuesta por dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción, y el eje vertical representa la preocupación por las personas.
2. **Modelo de diagnóstico y acción (Modelo de Lawrence y Lorsh):** cuatro son los puntos de referencia para este diagnóstico.

    a) **Concepto de sistema y de organización:** Un sistema se los conoce como un elemento que procesa insumos con el fin de obtener bienes o servicios.
    b) **Los subsistemas:** Sistema total de la organización visto como una serie de subsistemas.
    c) **El sistema social:** Las organizaciones también pueden ser concebidas como sistemas esencialmente sociales.
    d) **Estudios del desarrollo organizacional:** Compuesto por un modelo de diagnóstico y acción que acopla cuatro estudios (diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación), todos estos forman un ciclo.

c.c Reconocimiento

3. **Modelo de Reddin (3D Estilos Gerenciales):** Modelo que se enfoca en el hecho que al administrador sea capaz de adaptarse al cambio y pueda transformar a la organización de acuerdo a las exigencias de un entorno más exigente.

Otros de los aspectos importantes de este desarrollo organizacional es el enfoque que se desarrolló posterior a la segunda guerra mundial, el Enfoque Administrativo Contemporáneo caracterizado por la preocupación de aspectos sociales y humanos, el "Homo social" toma representatividad y se brinda mayor participación, confianza, autonomía, empoderamiento, trabajo en equipo, es decir se comienza a valorar la participación del ser humano en todos sus aspectos. Es aquí donde nace y se desarrolla el pensamiento administrativo contemporáneo, con enfoques administrativos mucho más complejos y estructurados, con la participación de avances de la tecnología, y varios cambios que se dan en el entorno, con mercados cada vez más competitivos, y una innovación dinámica en comunicación, innovación y desarrollo. Martínez (2005).

A finales de los años sesenta y la mayor parte de los setenta, nuevos enfoques administrativos surgen con la intención de responder a desafíos económicos, administrativos y organizacionales. Por ejemplo, la administración por Objetivos APO (Drucker), Desarrollo de la Estrategia (Chandler, Mintzberg); Toma de decisiones (Simon), Enfoque político (Mintzberg, Morgan), Japón y su filosofía de la calidad total y mejoramiento continuo (Deming, Juran, Ishikawa) y la Cultura Organizacional (Jaques, Goffman, Barnard, Selznik, Amado, Trévenett, Firsirotu). Martínez (2005)

www.bdigital.ula.ve

La liberación de la economía, y la aparición de enfoques globalizadores en la década de los ochenta, donde la competencia se convierte en un aspecto determinante y fuerte para la administración, el aparecimiento de nuevas vías de alternativas de gestión, como la Reingeniería, *Outsourcing*, *Benchmarking* y las nuevas tendencias del teletrabajo marcan un antes y un después. La globalización se hace presente, y las empresas empiezan a buscar nuevas alternativas de reducción de costos, la estimulación y generación de valor diferenciador hacia los productos y servicios que se oferten. La incorporación de la era informática y las nuevas tecnologías de la información.

c.c Reconocimiento

La era de los noventa responde a enfoques con condiciones abruptas y cambiantes, la tecnología tiene un despuente sin precedentes, conjuntamente con los procesos de comunicación, organizaciones cada vez más inteligentes, marketing y mercado electrónico, con transacciones en tiempo cero; es entonces que se presente la construcción de tejido organizacional, a partir de estos factores especialmente desde comunicación, la información y el aprendizaje. Martínez (2005).

A continuación, se presenta un resumen y evolución de cada época, referente al Enfoque de la Administración Contemporánea, que son un preámbulo para el objeto de estudio.

En los años setenta, nace un tipo de Administración por Objetivos, desarrollada por Peter Drucker, misma que hace referencia a la dirección u orientación que la empresa comercial deba tener, el eje principal se centra en estructurar un verdadero equipo y motivar a que los esfuerzos individuales se concentren en un solo conglomerado de acciones organizacionales, cada uno de los miembros de la empresa deben aportar desde el cargo en el que se encuentren, sin perder de vista la visión y objetivos empresariales.

www.bdigital.ula.ve

La motivación por parte de los altos mandos a su personal es fundamental, se encamina a que los trabajadores direccionen sus propósitos y entreguen el mejor continente posible a la obtención de la meta organizacional. Peter Drucker menciona que la empresa tiene tres factores de desorientación.

1. Tarea especializada del gerente
2. Estructura jerárquica de la gerencia
3. Diferencias de visión y trabajo con el aislamiento en los niveles de la gerencia.

Por otro lado, hace una diferencia de gerentes, clasificándolos en los siguientes:

1. Persona que conoce que requiere su trabajo, comprometido con la ejecución de tareas en su actividad diaria laboral, pero no obtiene el título de gerente y no lo será jamás.
2. Especialista y eficiente, no aporta al beneficio organizacional, no tiene una relación directa con las necesidades mismas.

c.c Reconocimiento

3. El gerente de verdad, con la entrega y predisposición al crecimiento empresarial, alineado a la misión y visión, sin perder el rumbo y horizonte gerencial, con confianza y auto control.

En esta etapa aparecen, además, algunas teorías importantes que hasta el día de hoy son herramientas esenciales para la gestión de algunas organizaciones. Cada una de las mismas tuvo su auge, y estilos de liderazgo de acuerdo a su realidad. Se las describe a continuación:

Cuadro # 2

Años 70

Toma de decisiones administrativa	Planeación estratégica	La calidad total y la productividad	Cultura organizacional y la organización como cultura
Autores que brindan aportes válidos a cada teoría:			
1. G. Morgan (1986) La toma de decisiones no se basa exclusivamente en los sistemas de información, sino en las capacidades y habilidades para filtrarla y procesarla.	1. Chandler (1962) La estructura sigue a la estrategia.	1. (Deming, Juran, Ishikawa) El control de calidad instrumento altamente racional para la dirección de las organizaciones.	1. Amado (1986) Investigadores como Elliot Jaques, Erving Goffman, Chester Barnard y Paul Selznik, estudiaron aspectos como los valores y estilo de dirección.
2. Aktouf (1998) El funcionamiento organizacional depende del proceso de información: de los sistemas de información, del manejo de información y de las herramientas de ayuda a la decisión.	2. Mintzberg (1998) Diez escuelas o paradigmas del pensamiento estratégico. • Escuela de la concepción. • Escuela de la planificación. • Escuela del posicionamiento. • Escuela del espíritu empresarial. • Escuela cognitiva. • Escuela del aprendizaje. • Escuela del poder. • Escuela cultural • Escuela del medio ambiente. • Escuela de la configuración.	Objetivo central intentar disminuir y controlar los costos de operaciones y aumentar la productividad de todos los niveles de la organización que se exprese en utilidades.	2. Trévenett (1992) No existía un método maestro para manejar a todas las empresas encaminadas al éxito. Debido a la herencia, entorno, historia, y la manera de hacer las cosas a su manera.
3. Chris Argyris Capacidad de reflexión y creatividad, como una condición exclusiva de	El proceso de planeación apunta al investigar y diagnosticar condiciones futuras que se puedan dar del presente, teniendo como	Utilidades que deben ser compartidas con todos los miembros que son parte de la organización.	3. Morgan (1980) Fuerte relación entre cultura y dirección organizacional, debido a la transformación japonesa con

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

quienes se encuentran en las escalas más altas.	ejes fundamentales factores del entorno tanto internos como externos.		altas tasas de desarrollo y bajas tasas de desempleo.
4. Simon (1947) Es importante aclarar que el proceso de decisión no puede volverse el centro ni mucho menos el fin.	Planeación a largo plazo, se encarga de estudiar las necesidades de clientes la competencia, los recursos, mismos que deben ser utilizados para establecer la misión, visión, los valores, políticas y cultura empresarial.	Se apoya en la educación y desarrollo para mejorar técnicas, operaciones y tareas para todos los miembros de la organización en todos sus niveles. Círculos de calidad propuesto por Fayol.	4. Allaire Firsirotu (1998) Paradigmas administrativos tradicionales resultaron insuficientes para la comprensión de las organizaciones.
En la toma de decisiones, es donde se puede evidenciar al verdadero líder y la manera que quiere que se transforme o se convierte su empresa.	Se trata de utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades y evitar algún tipo de amenaza futura.	Destaca la composición de un sistema cultural donde los valores como el trabajo honesto, eficiente, junto con la satisfacción y las ganas de cooperar de manera pensando en el bien común organizacional.	La esencia de toda organización debe enfocarse a la consolidación de una cultura fuerte y que identifique la manera de dirigir a la empresa.

Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

En los años 80 se da un resurgimiento del enfoque administrativo contemporáneo, con características distintas e innovadoras, donde se evidencia un cambio radical de las prácticas comunes, con el nacimiento de nuevas formas productivas y administrativas. Al igual que en los 70s, se describen los aspectos más de mayor relevancia de esta época.

Cuadro # 3

Años 80

Reingeniería	Benchmarking competitivo	La subcontratación
Autores que brindan aportes válidos a cada teoría:		
1. Hammer and Champy (1993) Hablan sobre un cambio total de las prácticas productivas y administrativas de la empresa. Con un "empezar de nuevo", abandonar los procedimientos establecidos antiguos y crear nuevos factores, con valor agregado con el objetivo de satisfacer al cliente.	1. Michael Spendolini (1994) Comparación del accionar organizacional propio con las organizaciones que son consideradas referentes, líderes e innovadoras. Se cambia el paradigma de recopilación de información y análisis organizacional.	1. Outsourcing Se lo conoce además como subcontratación, tercerización o externalización. El mismo es base firme y consecuencia del nuevo liberalismo económico, con una orientación a desregularizar las relaciones laborales, dando la facilidad a que las empresas direccionen todo su esfuerzo en los procesos más críticos, y lo más básico

c.c Reconocimiento

		sea entregado a personas externas a la organización, que se las contrata para el cumplimiento de ciertas actividades específicas.
Este mecanismo trata de establecer innovadores vías de hacer las cosas. En la parte administrativa, con sus procesos y procedimientos, y, además, en la puesta en marcha con la ejecución de tareas.	2. Spendolini (1994) Lo define como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo, de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras adicionales. Herramienta vinculada al aprendizaje y desarrollo profesional, que aprende de la competencia, para solucionar problemas con el objetivo de mejorar la organización.	Es una herramienta muy práctica, ya que permite que la organización se torne más eficaz, eficiente y productiva. Las actividades centrales, deben ser realizadas por el personal que forma parte de la nómina institucional, y se contrate a personal externo bajo el amparo legal pertinente para que realicen algunas actividades que no demanden mayor carga cognitiva y direccional. Algunos de las ventajas de esta herramienta es la opción de volverse más competitiva, permite bajar sus costos y además reduce la carga prestacional.
	El Benchmarking bien utilizado, sirve como referencia para mejorar el accionar organizacional. Se lo utiliza para apoyar la planificación estratégica, las proyecciones o previsiones, también en asuntos de innovación, tratando de que la comparación que se la realiza con otras empresas, sirva como referente para generar valor en el producto o servicio que cada organización implementa.	

www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

La comunicación, la tecnología, la información y la virtualidad son parte del cambio vertiginoso que empezará en la década de los noventa, y ya lo habían expuesto Katz y Kahn (1966) anteriormente, quienes dan un aporte de las primeras y de mayor relevancia a las contribuciones de la posición sistemática a la administración, al definirlo como sistema abierto con una constante interacción con el medio. En este sentido se dice que "los sistemas organizacionales son, en esencia, sistemas de comunicación" (Everett y Rekha, 1980: 59).

Este enfoque afirma que las características ambientales son las que condicionan las características organizacionales, y que la mejor manera de organizarse y hallar las explicaciones a problemas que se presenten, es en el mismo ambiente.

c.c Reconocimiento

El proceso de cambio en la tecnología de la información, también implica cambios dentro de la organización y a su vez en las relaciones interpersonales. Simplemente con el intercambio de datos informatizados, el Internet, la reingeniería de los procesos y de los sistemas, la nueva forma de aplanar las estructuras y las organizaciones virtuales o en red, lo que conlleva una metamorfosis organizacional que resulta de la informatización (Pinsonneault, 1996).

Los Nuevos Enfoques Administrativos comienzan aparecer durante la evolución de la administración, y como en todos los procesos, deben ajustarse de acuerdo a la necesidad y demanda del entorno, los nuevos enfoques administrativos proyectan a las organizaciones como sistemas abiertos, que lo integran materiales, máquinas, HOMBRES, tecnología y medio ambiente. La interacción con el entorno, hace que la organización reciba información, llegue la influencia y por tanto la contribución al cambio.

El evaluar el entorno y manejar información, intentan proyectar a las organizaciones hacia una manera más proactiva y que permitan anticiparse a los hechos que se presentan en el exterior. La evolución del conocimiento ha sido un factor determinante para las personas y las organizaciones en la actualidad, el estudio y la preparación, ayudan a que la toma de decisiones de los directivos sea más simple y dinámica, en toda organización el manejo de personal es un reto, es por esto que se debe contar con la mayor capacidad para liderar a un conjunto de personas que necesitan sentirse bien representados y confiados en la capacidad de gestión de la persona de turno.

www.bdigital.uia.ve

Uno de los aspectos primordiales de este enfoque, es el trabajo en equipo, que privilegia el nuevo enfoque organizacional, la sinergia es necesaria para el desarrollo continuo de la organización. Las personas se dedican a realizar más actividades creativas, y la rutina y trabajos físicos pasan a segundo plano o a ser manipulados por máquinas, que llegan a ser extensiones creadas por el hombre para potenciar el trabajo tanto físico como mental, situación contraria al enfoque mecanicista. Carmona y Ballesteros (2003). Es necesario definir tareas y responsabilidades, a todos los involucrados de la organización, en este sentido se está fomentado el sentido de pertinencia y compromiso empresarial. Definir una cultura fuerte e institucionalizarla, debe ser la guía de la nueva organización inteligente.

c.c Reconocimiento

Las Escuelas de Administración en el Siglo XXI, se caracterizan por cambios rápidos y vertiginosos, en el que la mente de las personas toma un rumbo distinto, y donde las escuelas administrativas se hacen presentes gracias a una evolución y auge que proyecta la nueva forma de organización del siglo XXI; entre las cuales se puede mencionar:

• **Administración por valores** desarrollo y práctica de valores organizacionales e individuales con bases en la misión de la organización, con el objetivo de lograr una mayor productividad.

• **Administración del cambio** varias estrategias son propuestas para desempeñarse en un entorno de retos y cada vez más cambiante.

• **Administración del conocimiento** objetivo principal es recopilar todas las experiencias, habilidades y conocimientos del capital humano de la empresa, los mismos deben perdurar sin importar la rotación del personal y cambio de directivos.

• **Administración virtual** se simplifican las estructuras y el tamaño de las organizaciones a través de sistemas informáticos.

www.bdigital.ula.ve

• ***Empowerment*** objetivo de potencializar las capacidades de los empleados. La capacitación y actualización continua son fundamentales para mantenerse en el mercado y ser más competitivos. Münch (2015)

Estas escuelas de la administración en el XXI, presentan un repunte distinto al tipo de administración clásica y tradicional contemporánea. Cada una de las etapas proyectan, características particulares que fortalecen los nuevos enfoques de gerencia y administración. Para cualquier tipo de organización, es necesario conocer los enfoques de gestión que puedan ser tomados, como parte fundamental del trabajo organizativo.

Al hablar de Enfoque Gerencial y de gestión organizacional, sin lugar a duda se debe mencionar al Austriaco Peter Drucker, quien es el encargado de haber desarrollado un aporte importante acerca de la Administración como una verdadera disciplina. Incluso su pensamiento como una actualización de la Teoría Clásica, en las que aprovecha teorías existentes para la aplicación en las empresas de hoy. Drucker se apaga a la administración por objetivos y por la gestión de las organizaciones, explica además cómo dicho fenómeno

c.c Reconocimiento

desafiaba la corriente de pensamiento tradicional sobre el modo en que deberían gestionarse las organizaciones.

Para las organizaciones actuales, el impacto de su teoría ha sido extraordinario. La consecución y el trabajo por objetivos de una manera participativa, la adaptación al cambio y el trabajo mancomunado, son ejes centrales para la correlación y reformulación de la estrategia empresarial. Temas de liderazgo e innovación, fueron también parte de sus investigaciones y fuentes importantes de su pensamiento. Crítico de algunos autores, como la escuela científica de Frederick Taylor, pensando siempre que se debía confiar mucho más en la contribución intelectual de sus colaboradores, más allá de la contribución física (capacidad), valorando el capital humano y tratarlo como un valioso recurso y no como un gasto necesario organizacional, y de esto se da que en el año 1969 acuñó su concepto propio "Trabajador de la era del conocimiento". Pensador claro del aplanamiento de las jerarquías y la descentralización en la toma de decisiones, pensamientos que dieron sus frutos en algunas empresas que aplicaron dichos conceptos y lograron generar ventajas competitivas en el mercado.

www.bdigital.ula.ve

Las nuevas tecnologías de la información para Drucker, son un punto neurálgico en las economías, los mercados y las estructuras de varias industrias, junto con los productos y servicios que ofertan, y por supuesto en la carga laboral y lugares de trabajo. Todo recurso natural o material, puede ser adquirido, si se cuenta con el conocimiento y el capital adecuado, son algunos de los aportes que Drucker propone.

2.11 Organización

Uno de los temas centrales en el estudio de las Ciencias Organizacionales, en su compendio es la Organización, y al hablar de este tema referente, invita a irlo desarrollando de una manera lógica según el criterio de varios autores. Por ejemplo, el autor Eduardo Ibarra Colado, en su obra Teoría de la Organización y Administración Pública, realiza una introducción del aspecto organizacional, al referirse a la incorporación de varios cuerpos teóricos gracias a su posibilidad para alcanzar un nivel mayor de especificidad en campos que son considerados como macros, como la economía y la sociología, y de igual manera en campos que son característicos por su amplitud, dinamismo e importancia social, como la

c.c Reconocimiento

administración pública, la educación o la comunicación. Un interés que no sólo resalta en el aspecto académico, sino que además apunta a lineamientos de mercado de trabajo y de medicación política.

> "El conocimiento de algunos de los procesos organizacionales básicos se constituye entonces como una ventaja comparativa ante la amenaza de desempleo" (Ibarra, Montaño 1992).

Lo que es importante también recalcar al mencionar aspectos organizacionales, es el desarrollo y crecimiento de las distintas instituciones, que se van consolidando en el mercado y pueden servir de referentes como empresas mediadoras en disputas políticas, y además en las demandas, deseos y desacuerdos sociales. La misma gestión de instituciones públicas, la educación y la comunicación adquieren otra perspectiva de carácter social. (Ibarra, Montaño 1992).

Es preciso conocer la mención que Ibarra y Montaño (1989) realizan en este contexto:

> "La teoría de la organización ha avanzado a lo largo del siglo por medio de rupturas, entrecruzamientos y vicisitudes que le otorgan una especificidad propia como disciplina en pos de un objetivo multifacético, multideterminado y cambiante."

www.bdigital.ula.ve

La evolución de la teoría organizacional ha tenido varios cambios significativos y fundamentales en el desarrollo de la misma. Con el pasar de los años es necesario que esta evolución se vaya generando y que las nuevas ideas se hagan presentes. Sin innovación las empresas no subsistirían, son los clientes y la satisfacción que ellos necesitan para que el desarrollo empresarial se afiance en el mercado.

Existen ciertas rupturas del enfoque convencional, según los autores Ibarra y Montaño (1992). Mismas que privilegian ciertos aspectos en cambios socioeconómicos, que son promovidos por las corporaciones de estructura grande y consolidadas en el mercado. En este sentido se describen algunos aspectos característicos que han ido desarrollándose a lo largo de la historia:

c.c Reconocimiento

Cuadro # 4

Rupturas del enfoque convencional

Reconstrucción del proceso del trabajo	(Taylor, 1972: Ford, 1987)
Administración de los grupos informales	(Roethlisberger y Dickson, 1976; Mayo, 1972, 1977)
El combate contra los círculos burocráticos	(Merton, 1965; Selznick, 1949; Blau, 1963; Gouldner, 1964; Crozier, 1974)
Elaboración de modelos para la toma de decisiones	(Simon, 1984; March y Simon, 1977; Cyert y March, 1965; March y Olsen, 1976; Pettigrew, 1973)
Análisis de las estructuras y la gestión del contexto	(Woodward, 1965; Pugh y Hickson, 1979; Emery y Trist, 1965; Perrow, 1967)
Diseño de estructuras flexibles	(Herzberg, 1966; Argyris, 1957, 1964; Bennis, 1963; Likert, 1968)

Elaborado por: Zurita, (2021)

El análisis y la gestión de todo este conjunto de procesos son considerados como parte fundamental de la organización, aunque son analizados de manera individual y característica, pero que forman un tema importante para el trabajo de las organizaciones en su día a día.

www.bdigital.ula.ve

Temas que de igual manera forman parte de todo estudio organizacional, y no pueden quedar aislados son:

1. Poder (Bacharach y Lawer, 1980; Crozier, 1974; Crozier y Friedberg, 1977; Mintzberg, 1983)
2. Conflicto (Follet, 1965; March y Simon, 1977; Cyert y March, 1965; Pondy, 1967; Crozier, 1974: Lawrence y Lorsch, 1973)
3. Comunicación (Leavitt, 1977; Guetzkow y Simon, 1977; Shaw et al., 1977)

Particularidades que en toda organización se hacen presentes y muchos autores han ido analizando estas temáticas que en toda empresa es esencial saberlas manejar, para una adecuada armonía institucional.

Existen ciertos devenires históricos de la teoría organizacional expuestos por Ibarra y Montaño, donde se sintetizan varios momentos importantes de esta temática.

c.c Reconocimiento

[A] “las bases de la propuesta taylorista para entender las necesidades mismas del crecimiento y las causas internas de su agotamiento […] originado a principios de siglo, propone […] una división contundente entre las actividades de concepción y de ejecución de las tareas y […] una división detallada del trabajador al interior de las tareas de ejecución. La utilización del cronómetro permitió actividades el acceso a actividades difícilmente irreductibles en aquel entonces, a fin de mejorar la productividad mediante la <<especialización>> de tarea simples y rutinarias.

A nivel organizativo, las principales consecuencias fueron una cierta impulsión al crecimiento, a fin de incrementar el beneficio de la división detallada del trabajo y […] la limitación de la participación de los trabajadores a parcelas demasiado restringidas de actividad [sin] mayor calificación, generando mediante esta fragmentación del proceso laboral (sic) sistemas jerárquicos lineales y estrechos. En el nivel administrativo se elaboró un conjunto de técnicas que intentaban optimizar la función de producción, bajo la consigna de *one best way, leitmotiv* del carácter científico de la administración. Sin embargo, las dificultades técnicas encontradas para el balance de la línea de producción provocaron, entre otros, la creación de inventarios de productos en proceso, mientras que las rigideces del sistema propiciaron la necesidad de contar con inventarios de materias primas y de productos terminados. Los sistemas administrativos trataban así de paliar algunas de las consecuencias.” (Ibarra y Montaño 1991, 18-9).

www.bdigital.ula.ve

En la cita que expone anteriormente está presente el nexo entre la administración y la teoría de la organización, temas fundamentales y principales de los estudios organizacionales. Se puede evidenciar un antes y un después en todo el proceso organizativo.

Otra de las aseveraciones de los mismos autores, hace énfasis a la enseñanza de la administración y su característica por el sesgo tecnicista, haciendo a un lado la reflexión teórica, y sí en algunos casos se la llega a incorporar, no llega alcanzar parámetros de importancia o trascendencia, como lo son las teorías y modelos organizativos que han sido desarrollados en países desarrollados.

> “La administración posee poca tradición disciplinaria y se ha visto envuelta desde su surgimiento, como programa universitario, por las redes del pragmatismo empresarial. El desarrollo de esta disciplina ha respondido casi exclusivamente a orientaciones de administradores y contadores agrupados en diversas asociaciones profesionales, y <<académicas>>. Dichas orientaciones se fundamentan en el *know-how*, para lo cual la teoría y las explicaciones de la realidad se constituyen en un serio obstáculo.” (Ibarra y Montaño 1992, 16-9).

c.c Reconocimiento

Este pequeño extracto es de suma importancia, ya que brinda un panorama de las insuficiencias en base al aspecto epistemológico y el vuelvo total hacia la práctica administrativa.

El presente proyecto se enfoca al estudio de Organizaciones Inteligentes, en este sentido, es necesario conocer el concepto básico de este apartado e irlo analizando como parte importante del presente proyecto doctoral. Se ha recopilado información de varios autores, uno de ellos es Aguilar (2009), quien destaca la influencia de las organizaciones como albores de la humanidad. Había divisiones de tareas ya en las primeras tribus, pero de manera conjunta se lograron unos objetivos. Dentro de las organizaciones hay objetivos comunes. Nacen con una finalidad concreta. En el ejemplo de las legiones romanas era controlar la paz en los territorios conquistados, las personas, dentro de las organizaciones, cumplen una función determinada, la coordinación y unión de estas tareas lleva a los objetivos comunes.

De aquí nace su concepción que habla sobre instituciones en las que las personas se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes (individuales y colectivos). Las mismas, pueden realizar por sí solas actividades complejas. De ahí la importancia de las organizaciones. El hecho de trabajar de manera coordinada entre sí para la consecución de objetivos comunes y personales.

www.bdigital.ula.ve

Las organizaciones en la actualidad tienen retos mayores para consolidar sus empresas, las ideas y fuentes de información son claves en la consecución de objetivos, la competencia es mayor, es por esto que las instituciones deben ser estratégicamente inteligentes, y saber utilizar de manera adecuada todas sus fortalezas y aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece.

Las organizaciones son entonces, formaciones sociales específicas en el tiempo y el espacio, desarrolladas por la sociedad como formas de articulación para resolver problemas concretos y que obran bajo propósitos específicos. Ocampo (2007). Esta concepción del autor, habla de factores que son importantes en la consecución de objetivos, sin los mismos la tarea sería mucho más difícil y menos enriquecedora.

c.c Reconocimiento

Luhmann (1997: XXIII), por ejemplo, define a la organización como un sistema compuesto por complejos decisionales, cuestiona la congruencia entre decisión y acción, y afirma que decidir es probar las alternativas, ignorando así el proceso de diseño del observador, resulta conveniente entender las decisiones más bien como diseños.

Para Velásquez (2007), La organización es un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia, información y dinero, en otras palabras, la organización es un sistema socio-técnico abierto, en el que posee, factores de entrada (insumos), un proceso de transformación o cambio, factores salientes (productos) y retroalimentación con el objetivo de modificar o reestructurar el propio sistema.

Toda organización tiene un líder que dirige y orienta acciones, los guía, los motiva, trata de entenderlos y debería ser el ejemplo de toda organización. El conocimiento que éste tenga, ayuda notablemente a su gestión y trabajo diario, que en toda empresa u organización se la conoce como rutina y procesos, que se llegan a convertir en modelos mentales, que más adelante institucionalizarse como cultura.

www.bdigital.ula.ve

Todos estos conceptos de organización ayudan a entender de mejor manera el tema planteado, las personas son quienes mediante su aprendizaje aportan con ideas, y tratan de solucionar problemas en las instituciones, independientemente de los diversos conceptos y teorías, el objetivo es uno sólo, las personas son las encargadas de hacer que la empresa crezca y se mantenga en el tiempo.

Una vez analizado el tema de organización, compete ahora el análisis sobre Organizaciones Inteligentes, varios son los autores que topan el tema en particular, pero se toma como referencia al autor Peter Senge, a quien se le adoctrina el desarrollo y evolución de este concepto. Existen otros trabajos desarrollados por Simón, March, Olsen, Argyris o Sebón sobre el tema en mención, pero que rara vez fueron siquiera traducidos al español o tuvieron una profundidad en las organizaciones inteligentes, es por eso que se toma como referencia el texto de la Quinta Disciplina para escrudiñar y entender el nacimiento y evolución de Organizaciones Inteligentes.

c.c Reconocimiento

2.12 Organizaciones Inteligentes

El hablar de Organizaciones Inteligentes, es sin duda nombrar y desarrollar los planteamientos del estudioso y Doctor Peter Senge, quién es el encargado de desarrollar un tema amplio en su libro la Quinta Disciplina, y se refiere a cinco aspectos importantes que son parte de este conglomerado. En primer lugar, vamos a conocer quién es este personaje, y como se inmiscuye en el ámbito organizativo. Senge nace en los Estados Unidos de América en el año 1947, de profesión Ingeniero en Sistemas de la Universidad de Stanford, además, obtuvo una maestría en Modelos Sociales. Y realizó más adelante su estudio doctoral sobre Dirección. Fue director del Centro para el estudio de la Organización en la Escuela Sloan de Dirección del Instituto Tecnológico de Massachussets, y fue aquí que, con algunas actividades, realizó su aplicación de la Dinámica de Sistemas a la Empresa de acuerdo a Modelos no Lineales Simulados por Computador. Mucha parte de su tiempo lo destina a dictar conferencias a altos directivos de empresas, así como también a organizaciones sin fines de lucro, instituciones educativas de educación superior, organizaciones gubernamentales, entre otras a nivel mundial.

www.bdigital.ula.ve

El criterio de Senge aporta en gran medida a que este compendio inteligente en las organizaciones tome forma, se describe como ‘un pragmático idealista’. Característica esencial que le ha permitido explorar y defender sus ideas ‘utópicas’ y abstractas, especialmente en la teoría de sistemas y la imperiosa necesidad promulgar valores esenciales en el lugar de trabajo. Se idealiza como un hombre que desea que las personas puedan potenciar su capacidad intelectual y creativa, en sus puestos de trabajo y conseguir de esta manera la productividad.

Considerado como un referente y erudito a nivel internacional al revolucionar las teorías pragmáticas del quehacer administrativo-empresarial. La idea de que “las organizaciones que aprenden”, es parte esencial de su obra la Quinta Disciplina, en la que define a las organizaciones como espacios o lugares “donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear los resultados que verdaderamente quieren, en el que se cultivan nuevas maneras de pensar, en donde la aspiración colectiva queda en libertad y las personas continuamente aprenden juntas” (Casell; Perea, 2009)

c.c Reconocimiento

Es preciso reconocer la evolución que ha tenido la persona y las organizaciones en el mundo empresarial. Anteriormente, ante un mundo más predecible, al ser humano se lo contrataba para exclusivamente operar, trabajar más no para pensar. El aprendizaje, ha evolucionado notablemente, pues, las organizaciones tradicionales entendieron con el pasar de los años, una rutina diaria y metódica no traerá consigo crecimiento empresarial. Antes de empezar abordar el tema como tal, quiero citar la frase del señor Arie de Geus, jefe de planificación de Royal Dutch/Shell, quien dice "La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores, quizá sea la única ventaja competitiva sostenible." Como antecedente y una visión a futuro, las verdaderas organizaciones que serán protagonistas y puedan mantenerse como verdaderas empresas de cambio, son las mismas que sepan y encuentren la manera de aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de su gente en todos los niveles de la organización.

Las organizaciones necesitan y subsisten gracias al trabajo y esfuerzo del personal que forma parte de ella. El ser humano en los últimos tiempos ha sido catalogado como el mayor activo de toda organización. De nada sirven los recursos materiales y tecnológicos, si no existe capital humano comprometido con el progreso de la organización. En la actualidad, las empresas se vuelven más competitivas gracias a la generación de conocimiento de su personal, la cultura interna de aprendizaje es clave para asegurar un desarrollo sostenible de las organizaciones y estas sean capaces de adaptarse al entorno cada vez más cambiante Suchar (2015).

www.bdigital.ula.ve

Como ya se lo mencionó en la parte introductoria de este epígrafe, parte de esto proyecto doctoral es la obra del señor Peter Senge (1990), quien se refiere a temas actuales sobre gerencia y aborda cinco características básicas y primordiales como organización. Senge (2010) define a la organización de la siguiente manera "una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro." Toda organización inteligente va de la mano, tomando en cuenta el aprendizaje en sí, bajo este parámetro se conjuga el "aprendizaje adaptativo" con el "aprendizaje generativo", por mucho un aprendizaje que aumenta la capacidad creativa. Y de aquí acuñe y nace el concepto de Organizaciones Inteligentes por finales del Siglo XX, en la que el mismo Senge las define "…un ámbito donde la gente se percata continuamente de cómo se crea la realidad." (Espinosa, 2011).

c.c Reconocimiento

Una de las concepciones más importantes y que llaman la atención es la de (León, Tejada y Yataco, 2003), en su artículo "Las Organizaciones Inteligentes" dicen que son capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico. Senge (1990) el no tener problemas al aprender y enfrentar nuevos retos, hace que las organizaciones vayan generando un valor agregado diferenciador y competitivo. La clave está en convertirse en una organización de aprendizaje continuo, y es necesario dominar las cinco disciplinas que plantea Peter Senge. El eje y base central de este proceso es el pensamiento sistémico, el mundo de los negocios y otras empresas humanas son sistemas, los cuales están unidos e interrelacionados entre sí, con la finalidad de conseguir objetivos planteados de acuerdo a aspectos teóricos y prácticos. Senge (1990).

En los años 90 las postulaciones de Peter Senge, muestran una motivación hacia el cambio y la innovación constante, que como se menciona en párrafos anteriores, es quién acuña la expresión de "Organización Inteligente", como un componente sistemático de una empresa para entender cómo contrarrestar los cambios del entorno voluble, turbulento y con alto nivel de incertidumbre. Chávez y Torres (2012). Las organizaciones no pueden estar a merced, de lo que acontecerá, sino más bien jugársela con esa perspicacia intuitiva para anticiparse a los hechos y generar de esta manera cambios trascendentales en la adaptación hacia una organización más competitiva en el mercado.

www.bdigital.ula.ve

A partir de lo expuesto Senge (1994) también aporta el planteamiento que una organización en aprendizaje es la misma que tiene que sacar el máximo provecho de las diversas actividades o experiencias adquiridas, debido al proceso sistemático y diferenciador de manera continua. La realidad de las cosas se las debe ver con nuevos ojos, identificando ciertas características que permitan a los miembros de la organización manejar y entender lo que se presenta. Nace del pensamiento que todos los miembros de una entidad u organización son importantes, con capacidades sin precedentes para aportar de la mejor manera posible a la consecución de resultados, sus competencias, habilidades, destrezas y la actitud con la que

c.c Reconocimiento

enfrentan nuevos retos, hacen que la sientan como suya y actúen responsablemente en la toma de decisiones.

Cinco disciplinas forman parte y convergen para innovar las Organizaciones Inteligentes (OI) según las citas de Senge, y que resultan importantes para el éxito de las mismas. Que son consideradas como tres disciplinas individuales (Pensamiento Sistémico, Dominio Personal y Modelos Mentales) y dos colectivas (Visión Compartida y Aprendizaje en equipo). (Senge, 1994:21)

Las fuerzas separadas y desconectadas no van más si se pretende llegar a una organización inteligente, en la "Quinta Disciplina" Peter Senge, se refiere a abandonar estos principios ortodoxos y encaminar hacia una nueva forma de realizar las cosas en todos los sentidos. La aptitud debe ser expandida para conseguir resultados distintos, nuevos patrones de pensamiento, la libertad de la aspiración colectiva y sin lugar a duda el aspecto primordial que la gente aprenda a aprender en conjunto. Las organizaciones pueden ser diferentes, si son capaces de aprovechar al máximo el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de su gente en todos los niveles jerárquicos. Senge (2010).

www.bdigital.ula.ve

En el mundo de los negocios y en el ámbito personal, se habla mucho de las zonas de *confort* y aprendizaje, la seguridad de encontrarse en un sitio seguro y rutinario, el saber cómo manejar las situaciones del momento, en base a tareas repetitivas y reiterativas que las vienen realizando por varios años. Pero qué pasa cuando se presente la oportunidad de dar un salto importante, cuando es evidente que las habilidades y destrezas del individuo pueden sobrepasar los límites. Es entonces cuando aparece el momento adecuado de abandonar esa zona paradigmática y aventurarse a aprender algo nuevo, en el fondo todos somos aprendices, el aprendizaje es parte natural de las organizaciones y obviamente de las personas. En síntesis, el ser humano y las organizaciones en sí aman aprender, esto resulta primordial para sacar ventaja de la competencia y consolidarse en el mercado. Un equipo de fútbol simple, cuando recién es creado y con el ánimo de cosechar los frutos en el camino, se inmiscuyen todos los miembros del equipo en un proceso de conexión; la confianza entre compañeros se hace visible, se valoran virtudes, pero también analizan sus flaquezas, ningún club es perfecto desde sus inicios, se forman con el tiempo y aprenden a generar resultados extraordinarios. La diferencia sustancial y de predominio entre las organizaciones tradicionales y las

c.c Reconocimiento

inteligentes, según el criterio de Senge, será el dominio de ciertas disciplinas básicas, a eso conlleva la importancia de las disciplinas de la organización inteligente. Senge (2010).

Las cinco disciplinas de la Organización Inteligente "brindan una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones." (Senge, 1994:15).

En la siguiente parte se presente el detalle y desarrollo de cada una de las cinco disciplinas que forman parte de la obra de Peter Senge, en las mismas, se desarrolla un contexto de acuerdo a la realidad del fútbol ecuatoriano.

a) Pensamiento Sistémico

Empezamos en este sentido con el pensamiento sistémico, factor que se transforma en un agente cotidiano activo, que de manera continua revela la manera de crear nuestra realidad, el gerente o líder de la organización, es el encargado de cambiar este paradigma y empezar a pensar en términos de arquetipos sistémicos.

www.bdigital.ula.ve

Se lo conoce como un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha venido desarrollando en los últimos 50 años, tratando que los patrones totales resulten más entendibles y aporten en la modificación de los mismos. Además, se la considera una disciplina que abarca las cuatro siguientes, juntándolas de manera adecuada con la finalidad de resolver los problemas basado en una práctica de distinción de lo importante por lo irrelevante. El conocer como es el mundo en la actualidad, permite modificar los sistemas con mayor facilidad y actuar acorde a los aspectos naturales y económicos del momento. (Lora Suárez, 2004:49).

Este pensamiento sistémico anima a las personas a realizar un cambio de perspectiva interior, y al no pensar que los cambios se dan por factores externos que causan las complicaciones, realiza además una invitación a percibir la responsabilidad en el destino de la persona, y desde este enfoque, plantea a las organizaciones permitir que su gente se inmiscuya en un aprendizaje y descubrimiento continuo, de esta manera podrán crear su propia realidad y además la posibilidad de cambiar varios aspectos sobre la marcha.

c.c Reconocimiento

El arte del pensamiento sistémico se enfoca en la capacidad de reconocer estructuras simples o sutiles, que tengan un tinte de complejidad creciente (dinámica). La particularidad esencial de dominar el pensamiento sistémico como disciplina administrativa sitúa en el hecho de ver patrones donde otros sólo ven hechos y fuerzas ante las cuales reaccionan. En las cinco disciplinas se menciona claramente que el fortalecimiento de respuestas rápidas y fundamentales, por lo general requiere una orientación de largo plazo, junto con una visión compartida. (Senge, 2010)

Entre uno de los mayores beneficios del pensamiento sistémico, está la particularidad de soporte para distinguir entre cambios de bajo y alto apalancamiento en situaciones complejas. En este sentido el arte del pensamiento sistémico consiste, en la ruptura de paradigmas y la manera tradicional de hacer gestión, el tener una visión a través de la complejidad y las estructuras subyacentes que generan el cambio. La complejidad es parte del diario vivir organizacional, y el pensamiento sistémico no significa ignorar dicha complejidad, sino organizarla desde una proyección coherente y dinámica que ilumine las causas de las adversidades y la vía de rectificarlos de forma duradera. En muchas organizaciones los problemas se dan por el mismo hecho de la excesiva información existente, y no tener las habilidades adecuadas para utilizar este recurso.

www.bdigital.ula.ve

Un gerente o directivo deportivo, debe consolidar una manera adecuada de hacer gestión, su presencia y criterio para manejar a un grupo de personas es la clave del éxito. Tiene que encontrar la manera adecuada para llegar a su personal. Con seguridad y visión clara, manejando un uso del lenguaje adecuado para cada instancia, pero sobre valorando a todos los miembros que son parte de su organización. Como se analizó en párrafos anteriores, las organizaciones son las encargadas de encontrar las herramientas apropiadas para capacitar a su contingente en todas las áreas. En otras palabras, es necesario abandonar la perspectiva lineal y dominar el arte de ver y actuar sistemáticamente. “El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional. Pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual” (Senge, 2010)

Uno de los personajes que aparece en la obra de Peter Senge, y del cual varios aportes son importantes es el señor Bill O’Brien, máximo directivo de la empresa *Hanover*

c.c Reconocimiento

Insurance, del cual extrae algunos criterios importantes para la realización de dicha obra. O'Brien argumenta que los directivos deben redefinir su tarea. Deslindarse y abandonar completamente "el viejo dogma de planificar, organizar y controlar" para interiorizarse en "el carácter casi sagrado de su responsabilidad por la vida de tantas personas". La tarea fundamental de los directivos, según O'Brien, consiste en "brindar las condiciones que capaciten a la gente para llevar vidas enriquecedoras". (Senge, 2010)

b) Dominio Personal

Se la define como la disciplina del crecimiento y aprendizaje personal, conlleva crear las condiciones adecuadas para crear un ambiente empresarial adecuado que motive a todos los miembros de la organización a alcanzar metas establecidas. Los compromisos personales y en equipo deben ser recíprocos y trabajar en sinergia. (Senge, 1994:17)

El "Dominio personal" es la expresión para la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. En cierto modo, se refiere a que la gente que cuenta con alto nivel de dominio personal, tiene la capacidad de expandir continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. Es esa búsqueda y motivación del aprendizaje continuo, la que catapulta y hace que surja el espíritu de la organización inteligente. El dominio personal tiene la particularidad de trascender competencias y las habilidades, aunque muchas veces se basa en ellas. Otra de las características importantes, es tener la capacidad de expandir la apertura espiritual, con un requerimiento de crecimiento espiritual. La creatividad juega un papel importante, desde el mismo hecho de abordar a la vida como una tarea creativa, vivirla día a día desde la perspectiva creativa y no meramente reactiva. (Senge, 2010).

www.bdigital.ula.ve

En cada una de las etapas de la quinta disciplina, aborda temas relevantes para un desempeño más satisfactorio y productivo de la empresa. Todos los involucrados, tienen que poner de parte, para que el aprendizaje y desarrollo del personal valga la pena, "aprendizaje" como se lo describe en el libro de la quinta disciplina, no significa adquirir más información, sino encontrar las vías para expandir la aptitud del grupo de trabajo en la en la obtención de resultados. A esto enfoca en el dominio personal, a encontrar un nivel especial de destreza en cada uno de los aspectos del trajinar vivencial, tanto el profesional como el personal, como todo en la vida, este factor de domino personal, no es algo que se tiene por defecto, es un

c.c Reconocimiento

proceso, y una disciplina que perdurará para toda la vida. El personal con alto nivel de dominio, resultan ser mucho más adaptativos y conscientes del desconocimiento de algún tema en particular, suelen motivarse hacia el crecimiento gracias a su profunda confianza en sí mismos.

Y como menciona O'brien, estos individuos suelen mostrar un mayor compromiso en su accionar laboral, con un alto grado de iniciativa, y el sentir amplio y profundo de responsabilidad por las tareas a realizar. El aprendizaje en estas personas, es mucho más rápido y dinámico, y esta es la razón por la que muchas organizaciones, no escatiman el apoyo al crecimiento personal de sus empleados, ya que consideran, que esto es una inversión a futuro para el crecimiento organizacional. "Las personas o los objetos son sagrados en el sentido sociológico cuando, aparte de su función instrumental. Son valorados por sí mismos". Daniel Yankelovich (Nueva York: Random House. 1981).

Otro de los actores principales que Senge menciona en su obra, es el japonés Inamori de la empresa Kyocera, comprometido en su labor con el dominio personal, y del cual muchas empresas a nivel mundial, adaptaron la cultura de trabajo japonesa a sus organizaciones, obteniendo resultados muy satisfactorios. En este sentido, y como menciona, surgió un acuerdo con el dominio personal, que surge del compromiso tradicional con un empleo vitalicio. "Nuestros empleados acordaron vivir en una comunidad donde no se explotarían mutuamente, sino que se ayudarían solidariamente para que podamos vivir nuestra vida en plenitud." Una de las prácticas esenciales, para el buen ambiente y trabajo organizacional, que dio a la empresa un sitial importante a nivel mundial. Los líderes, juegan un papel predominante en este ámbito, ya que, el compromiso empresarial y el dominio personal puede resultar infructuoso y agobiante si el capitán del barco carece de iniciativa y capacidad para construir una visión y modelos mentales compartidos que sirvan de guía a quienes, en sus puestos de trabajo, de una u otra manera deberán tomar decisiones importantes. En síntesis, al mismo dominio personal, se lo debe abordar como toda una disciplina laboral, y depende en gran medida de la misión y visión organizacional. Se puede mencionar a los japoneses cuando se refieren al maestro: "Cuando hay constancia, ni siquiera el espesor de un cabello se interpone entre la visión de un hombre y su acción" *Pierre Wack. "Scenarios: Uncharted Atiead", Harvard Business Reoiew* (septiembre/octubre 1985): 73-89.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Toda empresa, como en la vida misma está expuesta a que existan problemas y tensiones críticas en su accionar. Pero, qué tal si, esa tensión que convierte en una oportunidad de crecimiento y se lo considera como una tensión creativa, uno de los principios fundamentales del dominio personal, que integran de una manera adecuada a los elementos de esta disciplina. Como lo afirma Robert Fritz: “No importa lo que la visión es, sino lo que la visión logra".

Una de las frases, importantes que pueden ser citadas para este efecto es la de Ed Land, fundador y presidente de Polaroid durante algunas décadas, inventor además de la fotografía instantánea. “Un error es un hecho cuyos beneficios plenos aún no se han volcado a tu favor.” "La gente no se resiste al cambio. Se resiste a ser cambiada." El crecimiento del dominio personal debe ser considerado como un proceso continuo. El compromiso de la organización es fundamental para motivar constantemente esa visión personal, enfrentar con honestidad y valentía cualquier adversidad existente, con la presentación de sus valores institucionales.

www.bdigital.ula.ve

c) Modelos Mentales

Otro de los elementos importantes de esta Quinta Disciplina, conocido modelos mentales, identificado como supuestos profundamente arraigados, además de eventualidades e imágenes que tienden a influir en el modo perceptivo de ver el mundo, y actuar de la persona. Estos “modelos mentales” son activos, ya que moldean nuestros actos, esta influencia existente es muy importante en la manera de administrar empresas. Bill O'Brien de Hanover, manifiesta que, en la organización clásica y regular, la tradición era el principio administrativo básico del planificar, organizar, dirigir y controlar. “En cambio, en las organizaciones inteligentes, el nuevo ‘dogma’ consiste en la visión, valores y modelos mentales. Las empresas saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles para enfrentar toda situación." La disciplina de modelos mentales reestructura las inclinaciones naturales, con el objetivo que las conversaciones generen un aprendizaje distinto y genuino, muy distinto a tratar de reforzar los puntos de vista previos. Senge (2010).

c.c Reconocimiento

Para desarrollar esta habilidad de trabajar con modelos mentales, es inverosímil indagar nuevas formas de aprendizaje, desarrollando nuevas aptitudes en su personal, pero estas nuevas aptitudes sólo serán posibles si nuevas e innovadores instituciones se constituyen en el mercado y puedan las nuevas destrezas llevarse a cabo. De nada sirve, ser un gerente lleno de conocimientos e información, la clave está, en tratar de consolidar y combinar la indagación con la persuasión, y la perspicacia para que el sentido el aprendizaje sea más productivo proyectando una "indagación recíproca" en toda la organización. La implementación de la indagación y la persuasión, apuntan a la voluntad de exponer las limitaciones, el razonamiento y errores que el personal pueda presentar en su accionar operacional. Podemos citar nuevamente a Bill O'Brien de Hanover: "El ojo no puede verse a sí mismo". (Senge, 2010)

Se puede mencionar además que una de las primeras corporaciones que descubrió, el poder potencial de los modelos mentales en el aprendizaje fue Royal Dutch/Shell, importante empresa petrolera de los años 70, que para ese tiempo era considerada como una compañía muy centralizada durante las grandes turbulencias de la época. Esta importante empresa tuvo la peculiaridad de brindar el apoyo respectivo a la alta gerencia, para clarificar supuestos, encontrar contradicciones internas de dichos supuestos y desarrollar novedosas estrategias con conceptos innovadores, para proyectar una empresa realmente competitiva y líder en el mercado.

www.bdigital.ula.ve

Shell a lo largo de su historia empresarial, posee características que la han posicionado como un referente a nivel mundial y, además, como una organización con un ámbito natural para experimentar con modelos mentales. Institución multicultural, con más de cien compañías en todo el mundo, dirigidas por managers de casi igual número de culturas. Con paso de los años, experimentaron un sin número de altibajos, y problemas en el entorno que amenazaban a varias empresas petroleras, Shell tuvo una reacción diferente, reduciendo sus inversiones en refinerías y además rediseñando y reestructurando los procesos de obtención de crudo, y su pronóstico estratégico, catapultó a la organización como una de las mayores petroleras de la época. La preparación de todo su personal en base a supuestos y posibles colapsos petroleros, avizoraban una tendencia casi real y las acciones proactivas

c.c Reconocimiento

eran claves del éxito, con el apoyo de su director Arie Geus, trataban de prepararse mentalmente para una realidad posible. Senge (2010)

d) Visión Compartida

La visión compartida, otras de las disciplinas mencionadas por Senge, y de la cual muchas organizaciones intentan implementar, sin entender el conglomerado y particularidad de la misma. En primera instancia, se refiere a aptitudes para procesar "visiones del futuro", que son asociadas y compartidas por los miembros de la organización, con el objetivo de garantizar un compromiso único y genuino, antes de una obligatoriedad en el cumplimiento de actividades. Por nada es dicho, que ninguna organización que desea ser exitosa, podrá lograrlo sin metas, objetivos, valores, misión y visión aceptada por su personal, y además que sea compartida. Muchas de las empresas a nivel mundial como (Toyota, Ford); (Apple, Microsoft), (Nokia, Palm); (Nintendo, Pixar) al ser muy diferentes en sus contenidos, inclusive consiguieron unir a su gente gracias a una identidad y consecución en común. (Senge1994:19).

www.bdigital.ula.ve

Una visión compartida no resulta ser una idea simplemente, sino más bien enfoca a un sentido de libertad, comprometiendo a su gente desde el corazón, hasta el poder que tengan para ejecutar las cosas. Vital para toda organización inteligente, porque la concentración y energías se hacen presentes en el aprendizaje, despierta el interés de mucha gente, ya que motiva y refleja a la visión personal de su contingente. Kazuo Inamori, fundador y presidente de Kyocera, una de las empresas líderes mundiales en tecnología y componentes electrónicos, quien aplica el principio de la tensión creativa: "No importa lo que la visión es, sino lo que la visión logra".) La visión intrínseca, eleva las aspiraciones de la gente, es por eso primordial y necesario que las organizaciones, que deseen tener participación y pueden convertirse en ejemplos de empresas líderes en el mercado, deben consolidar su propósito, visión y valores compartidos como nexo único y su más simple y básico comienzo institucional. No existe organización inteligente sin visión compartida, como dicen Hamel y Prahalad dentro de la misma obra, es necesario establecer "un objetivo que sea digno de un compromiso".

Toda visión compartida nace de una visión personal, Bill O'Brien de Hanover: "Mi visión no es importante para ti. La única visión que te motiva es la tuya". Esta es la manera

c.c Reconocimiento

de consolidar una adecuada visión que compartan todos los miembros de la organización, las empresas que por lo general procuran desarrollar visiones compartidas motivan y alientan a todo su personal a construir y trabajar sus visiones propias. El carisma del líder es primordial y se hace presente cuando de visión compartida se trata, además se nota las acciones y correctivos que se den, en el caso de que una crisis se haga presente. “Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.” (Senge, 2010).

Es meritorio mencionar que las visiones son estimulantes, por poco que parezcan, crean y generan chispa y promueven una excitación que enaltece a una organización por encima de lo mundano. Esta visión compartida tiende a modificar la relación de la gente con la compañía, convirtiéndose parte de su propio ser, es decir su personal la llegan a considerar parte propia de su ser. Crea además una identidad común, con coraje y predisposición, para hacer lo que sea necesario y alcanzar la visión de su compañía. La visión fija una meta que lo abraca todo, esta excelencia de meta tiende a inducir hacia un nuevo modo de pensar y actuar. El modo de pensar y el criterio del personal, de igual manera toman más fuerza gracias a la visión compartida, practican nuevas formas y mecanismos de ver las cosas, renunciando a perspectivas viejas y obsoletas, que se encontraban arraigadas. Por otro lado, ayuda a reconocer los errores y defectos de una o varias personas que forman parte de la organización, alienta por otro lado la experimentación y el deseo de correr riesgos.

www.bdigital.ula.ve

Los líderes con visión se convierten en verdaderos héroes y reciben la reverencia y respeto de todo su personal, si logran consolidar una verdadera visión institucional, no existe fórmula mágica o secreta para “hallar una visión”, lo que sí existe es la predisposición, la entrega, la motivación y las ganas de hacer las cosas que, con un poco de chispa y creatividad, pueden nacer ideas con principios y pautas, para construir una verdadera visión compartida.

e) Aprendizaje en Equipo

Mucho se menciona al alineamiento como la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo. El aprendizaje en equipo se lo conoce como el proceso para alinear y desarrollar la capacidad de un verdadero equipo, que surge con el objetivo de trabajar de manera creativa e innovadora, para alcanzar resultados que sus miembros desean. Se edifica sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. De

c.c Reconocimiento

igual manera se construye sobre el dominio personal, ya que los equipos talentosos se constituyen por individuos con talento y destrezas innatas. Aunque la visión compartida y el talento no logran ser del todo suficientes.

Dentro de las organizaciones, el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas:

1. Necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos.
2. Necesidad de una acción innovadora y coordinada.
3. Papel de los miembros del equipo en otros equipos

Esta disciplina del aprendizaje en equipo, como cualquier otra, requiere de entrenamiento y mucha práctica. El aprendizaje individual difiere en su totalidad del aprendizaje en equipo. Uno de las limitantes del aprendizaje en equipo, es la escasa comprensión que pueda existir de todos sus miembros. El llegar a dominar este aprendizaje sistemático, es uno de los pasos más complicados en la construcción de organizaciones inteligentes. Para tal efecto, es primordial iniciar con el "diálogo", donde se eliminen los "supuestos" y se inmiscuya el "pensamiento en conjunto." El aprendizaje en equipo es crucial, la unidad de aprendizaje en la era moderna, se deslinda del aprendizaje individual y se enfoca más al grupal. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender. Senge (2010)

www.bdigital.ula.ve

Es importante mencionar, y por efecto siempre manifiestan los estudiados en el asunto que dos cabezas trabajan mejor que una, acogiendo este sentido, el cociente intelectual del equipo es potencialmente superior al de los individuos. Una de las aportaciones que Senge toma en su obra, es la del físico David Bohm, con un importante aporte y arroja gran luz sobre el aprendizaje en equipo, que consiste en ver al pensamiento "ante todo como fenómeno colectivo". "Nuestro pensamiento es incoherente, y el carácter contraproducente que deriva de ello está en la raíz de los problemas del mundo."

Bohm identifica tres condiciones básicas que son necesarias para el diálogo:

1. Todos los participantes deben "suspender" sus supuestos, literalmente, sostenerlos "como suspendidos ante sí mismos":

c.c Reconocimiento

2. Todos los participantes deben verse como colegas:
3. Tiene que haber un "árbitro" que “mantenga el contexto" del diálogo.

Tomando las condiciones De Bohm, es necesario suspender supuestos, trabajar y verse como colegas, generar la confianza de diálogo y saber sobrellevar además las discusiones. Una rutina proactiva, dinámica y defensiva a la vez, que pueden motivar a que los grandes equipos de trabajo se consoliden. Los equipos inteligentes no se caracterizan por la ausencia de actitudes defensivas sino por el modo de encararlas. Toda organización puede contar dentro de su personal, con grupo de individuos que sean talentosos y muy prácticos a la hora de hacer las cosas, pero esto no necesariamente será la pauta de encontrar un equipo inteligente, así como un grupo de futbolistas talentosos e innatos, no son un factor preponderante para producir un gran equipo deportivo. El aprendizaje de los equipos inteligentes, se da en el aprendizaje en conjunto. Es por esto, que los equipos inteligentes necesitan "campos de entrenamiento”, parámetros de práctica conjunta, que coadyuven a desarrollar aptitudes colectivas de aprendizaje. Sin la presencia o la misma ausencia total de “prácticas" o "ensayos" puede resultar un factor preponderante para impedir el cometido que las unidades de equipos administrativos resulten efectivas.

www.bdigital.ula.ve

Citando nuevamente a David Bohm, el lenguaje debe ser colectivo. Por ejemplo, aprender un nuevo idioma significa, por defecto, aprender a conversar en ese idioma, pensar en ese idioma, dormir con palabras del nuevo idioma y digerirlo de la manera adecuada. No existe manera más rápida y eficaz de aprenderlo mediante la práctica, y esto es exactamente lo que ocurre cuando un equipo comienza a aprender el idioma del pensamiento sistémico. Senge (2010).

Es importante que las cinco disciplinas se enmarquen y se desarrollen como un todo, podría ser complejo, pero los resultados serían inmensamente beneficiosos. Es por esto que al pensamiento sistémico se lo conoce como la quinta disciplina, impide que cada una actué de manera individual, con recursos separados y sin oportunidad a la innovación constante. Es necesario la orientación sistémica, ya que permite que aparezca la motivación para analizar la interrelación de las disciplinas. En efecto el pensamiento sistémico, trabaja como un recordatorio que el todo puede superar la suma de las partes. En la planificación de toda

c.c Reconocimiento

organización, es necesario la existencia de un pensamiento sistémico, que sirva para encaminar su visión, de nada sirve establecer patrones administrativos, si se deslinda al pensamiento sistémico de todo este proceso. “El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas, para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales.” En síntesis, una organización inteligente es un contexto donde las personas aprenden y descubren constantemente como crear una nueva realidad. Cita a Arquímedes en lo siguiente “Dadme una palanca y moveré el mundo.” (Senge, 2010)

En base al postulado de Peter Senge, la Organización Inteligente es la institución que aprende, no sólo en el sentido adaptativo, sino también en el generativo, se basa en la creatividad, y se la denomina metanoia que se la puede traducir como “desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a otra” “Captar el significado de ‘metanoia’ es captar el significado más profundo de ‘aprendizaje’ pues el aprendizaje también supone un decisivo desplazamiento o tránsito mental.” El problema de hablar de ‘organizaciones que aprenden’ es que ‘aprendizaje’ ha perdido su significado central en el uso contemporáneo. (Senge, 1994:23). El sentido de pertinencia de las personas cuando forman parte de un equipo en la organización, motiva y promulga la sensación de conexión con la misma, teniendo la oportunidad de generar ideas creativas en base al aprendizaje de nuevas tendencias en beneficio de la institución.

www.bdigital.ula.ve

La creatividad es la base del éxito, toda organización que innova, cambia y se ajusta a la realidad del entorno, genera ventajas altamente competitivas y una institución ejemplar a imitar. Los clubes profesionales de fútbol, deben adaptar este modelo de aprendizaje. Sus directivos deben ser los encargados en liderar este proceso, y dirigir a la organización hacia un sitial importante y diferenciador. Los clubes de fútbol profesional, deben permitir que sean sus colaboradores los que tengan una mayor participación dentro de la institución, permitiéndoles asumir autoconciencia en base a su pensamiento y comprometiéndolas aún más en la mejora de la institución deportiva. Aroca y López (2009).

Las organizaciones inteligentes también se enfocan en la conformación de equipos de alto desempeño. (Wei Choo, 1999). Constituyéndose como un sistema organizacional dentro del cual, todos los miembros de la organización se unen para aportar en la realización

c.c Reconocimiento

conjunta del trabajo, con el objetivo de impulsar la calidad de los resultados de su negocio y transformarlos en servicios de clase mundial. (Bravo, 2010).

Para Bravo (2010), las características más importantes según este tipo de organizaciones es el valorar la formación continua de habilidades de sus colaboradores; las personas son altamente responsables y auto disciplinadas en sus acciones; se enfocan en conocer la voz del cliente que los sustenta, es penetrante y esencial, por lo que, deberá ser siempre escuchada; sin olvidar, el trabajo en equipo que convierte a las organizaciones mucho más flexibles y planas.

El suprimir puestos formales piramidales, que son el resultado de la organización en equipos participativos, excluye la transmisión formal de órdenes cuestionadas o no, según los intereses y/o respuestas emocionales del receptor evitando errores consecuentes. (León et al., 2003).

El liderazgo es parte fundamental de las organizaciones inteligentes, según Becerra & Sánchez (2011), implica cambios tanto en su esencia como en su forma de ejecución, acordes con la mezcla informacional y la realidad cambiante. La efectividad y el cambio, deben presentarse como pilares fundamentales, y es aquí que el líder muestra su carácter en la organización para enfrentar adversidades y circunstancias que se le presenten. (Becerra & Sánchez, 2012)

www.bdigital.ula.ve

El cambio implica aprendizaje, todas las organizaciones que aprenden adquieren nuevas habilidades, crean y transfieren conocimiento, identifican una oportunidad en base a la experiencia, de sus errores mejoran e incrementan la capacidad productividad, siendo más eficaces y eficientes. En las instituciones deportivas de fútbol profesional ecuatoriano, es necesario al momento de gestionar, tener claro el trato por igual a todos los miembros del club, es necesario tener una mente amplia para conseguir información, dejar a un lado el aspecto burocrático y establecer una cultura fuerte, adaptable al cambio y lista para manejo de crisis. Los directivos juegan un papel protagónico, otorgándoles ciertas responsabilidades y confianza en puestos claves y estratégicos, para la toma de decisiones y que logren consolidar un trabajo en colaboración entre departamentos y puestos en toda la organización.

c.c Reconocimiento

La resolución del conflicto o problemas es la parte fundamental en este concepto nuevo de organizaciones inteligentes. (Draf, 2006).

Demicheli (2008), dice que las organizaciones que aprenden, evolucionan, transformándose en organizaciones inteligentes, son instituciones que están en permanente aprendizaje y se adaptan rápidamente a posibles cambios en el entorno del que forman parte. Todo esto es posible realizarlo debido a varios factores, pero el principal es generar un lugar y ambiente laboral agradable, con retos prácticos donde el trabajador desarrollará mayores destrezas de aprendizaje, buscando el crecimiento personal y a la vez organizacional.

Las culturas que se caracterizan por hacer del aprendizaje organizacional una práctica continua son aquellas que reconocen y valoran la capacidad y el talento de los colaboradores (Amozorrutia, 2011).

Es necesario asegurar un desarrollo sostenible y que las organizaciones sean capaces de adaptarse a los cambios vertiginosos del medio ambiente, la generación de una cultura interna de aprendizaje es fundamental. Amozorrutia (2011) menciona que de esta manera se generarán de manera interna competencias necesarias para responder ante los cambios.

www.bdigital.uia.ve

El reconocer y valorar el talento de sus colaboradores es primordial, esto se puede lograr gracias a la institucionalización de una cultura, la misma debe estar enmarcada en un aprendizaje organizacional continuo, con el objetivo que las personas y trabajadores se sientan parte de la empresa y se los reconozca como el recurso más valioso e importante, pues son ellos los que aportan con su *Know How* al crecimiento institucional (Amozorrutia, 2011).

El aprender es una parte fundamental de una organización inteligente, toda la atención se enfoca en adecuar mecanismos para gestionar el conocimiento y acoger las experiencias para irlas desarrollando y convertir a la organización en un ente proactivo, con capacidad de respuesta a un entorno cada vez más cambiante. Chávez y Torres (2012).

El proceso para que una institución pueda constituirse como una organización inteligente, en primera instancia se da en el reconocimiento de su personal inteligente, que contribuyan a mejorar el rumbo de la organización. Esto con la materialización de los

c.c Reconocimiento

recursos personales podría cumplir el propósito de aplicar una o varias estrategias en el rumbo organizacional. Al ser parte de un grupo de trabajo, es necesario que tanto la inteligencia racional y la emocional vayan de la mano, esto apunta a que el ambiente laboral se maneje de la mejor manera posible y se puedan evitar todas las fricciones o roces posibles, limitando o impidiendo un desgaste organizacional, que podría mermar el trabajo en conjunto. Es necesario un diálogo compartido, con la intención de flexibilizar posturas y sus enfoques en un entorno de cambios contantes y repentinos. Se necesitan personas con mentalidad abierta a aprender, que aporten su valor agregado y marquen diferencia en el mercado. Espinosa (2011).

Todo nace de un modelo o planteamiento a seguir, los clubes de fútbol profesional del Ecuador necesitan afianzarse a una ideología propia, con lineamientos estratégicos bien definidos en forma de una Arquitectura Organizacional, fuerte y competitiva. El tener a personas referentes que motiven a los más pequeños a ser ambiciosos, a buscar esa sed y hambre de gloria, marca una diferencia abismal frente a la competencia. Es necesario identificar sitios o lugares estratégicos fuertes, para cumplir objetivos a corto, mediano y largo plazo. En este sentido Espinosa (2015), expresa su opinión importante al respecto "Las Organizaciones Inteligentes aprenden que el mercado es una "jungla" llena de oportunidades, pero también llena de depredadores. No sólo importa cómo se comporte la empresa, sino cómo se adecua a ese entorno cambiante."

www.bdigital.ula.ve

Muchos son los factores que puedan impedir el progreso de una organización tradicional hacia una inteligente, de los cuales se puede mencionar: las creencias, emociones reprimidas, propósitos individuales, rutina, conformismo, etc. El cambio de percepción que deben tener las personas, debe empezar por su cabeza, es líder el encargado de crear las condiciones adecuadas para que su equipo de trabajo, comience a creer en que es posible alcanzar varios objetivos, empezando desde abajo, el cambio de chip es esencial y básico para cualquier tipo de institución.

Ninguna institución, en el ámbito que se desempeñe debe pensar y promover el pensamiento a todos los miembros de su entorno organizativo inteligente, la humildad, la perseverancia, las ganas de triunfo y el sentir que se puede aprender aún más son la clave

c.c Reconocimiento

para poder consolidarse y sacar una gran ventaja en relación a sus competidores. Nadie es dueño de la verdad absoluta, podemos citar a (Nietzsche, 1873) al respecto "Al poner en cuestión la noción de verdad, lo más importante no es que estamos postulando una tesis epistemológica sobre el conocimiento, estamos inaugurando una ética de la convivencia humana distinta. Porque el que se cree poseedor de la verdad tiende a despreciar al que piensa distinto, tiende a descalificarlo, tiende a invalidarlo; y solamente cuando sospechamos que ninguno en este mundo es poseedor de la verdad, podemos tratarnos, mirarnos a la cara y convivir juntos desde el respeto"

Para poner en marcha una organización inteligente es necesario en primer lugar, el compromiso de los directivos hacia proceso de cambio, en otras palabras, un ejercicio de planeación. Teniendo en cuenta una adecuada planificación estratégica a largo plazo con todos los elementos que la componen bien identificados, y con el deseo de superación total en el ámbito que se desenvuelva. Espinosa (2015).

La transformación de una empresa normal a una organización inteligente, lleva su tiempo, lo que es imprescindible y primordial más allá de parámetros administrativos, procesos de reingenierías, o implementación de herramientas tecnológicas, es el trabajo de crecimiento personal. El compromiso que todo trabajador tenga con su institución, debe ser la diferencia para alcanzar el sitial de una organización inteligente, si se logra este factor, el resto se lo podrá ir adecuando poco a poco, el compromiso debe ir alineado a la visión compartida empresarial.

www.bdigital.ula.ve

Para diseñar y construir una organización inteligente según Espinosa (2015), es necesario el dominio y la utilización de tres tipos de herramientas, tecnológicas, administrativas y sociales. Y es el líder o directivo de la organización inteligente el que debe tener un entendimiento claro de las áreas en mención. En el caso de los equipos de fútbol profesional del Ecuador, es necesario que se manejen estos tres aspectos de manera sistemática y sinérgica, es necesario aprender de clubes extranjeros, que han tenido éxito y se vienen manejando de esta manera por años y han logrado la consecución de aspectos importantes en su vida institucional. Tal es el caso del Real Madrid en España, *Manchester United* en Inglaterra o el *Bayern Munich* en Alemania, por mencionar a unos pocos.

c.c Reconocimiento

El líder de todo proyecto y organización debe ser el encargado de transmitir esta idea de negocio y consolidarla en su empresa deportiva. Las organizaciones inteligentes demandan una nueva ideología y perspectiva de liderazgo, esta nueva visión de liderazgo en organizaciones inteligentes, centran sus esfuerzos en tareas más sutiles e importantes, el verdadero líder es la persona que está en el campo de acción, dando el ejemplo a sus colaboradores, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Tienen la responsabilidad de cimentar organizaciones donde su gente expanda de manera continua y dinámica su aptitud para entender las adversidades y situaciones complejas del momento, deben tener clara la visión y tratar de mejorar los modelos mentales compartidos, son los primeros responsables en el aprendizaje constante. Aplicar este dogma constituye el primer paso y acción del verdadero líder, inspirar a que la visión de las organizaciones inteligentes de consolide y expanda. El gran líder logra que el pueblo diga: "Lo hicimos nosotros". Quienes aspiran a liderar por afán de controlar, ganar fama o "estar en el centro de la acción" hallarán pocos atractivos en la serena labor del liderazgo como diseño. (Lao-tzu, Senge, 2010).

www.bdigital.ula.ve

El líder debe tener claro que es necesario e importante la construcción de una visión compartida desde sus inicios, en virtud que impulsa y motiva una orientación de largo plazo junto con el imperativo del aprendizaje. Otras las disciplinas importantes incluirlas desde el principio es el pensamiento sistémico, debido a las acciones pragmáticas de los managers y a la necesidad de una aprehensión de la "realidad actual", con vista a una imagen del futuro hacia el cual se trasladan bajo su timonel. Le temprana comprensión de los modelos mentales y técnicas para revelar los supuestos subyacentes, es otra de las características esenciales del líder; introducir herramientas conceptuales como el pensamiento sistémico puede resultar decepcionante si se lo maneja al excluirlo del trabajo individual y grupal con modelos mentales.

El liderazgo resulta todo un arte, ya que implica un análisis de los actores y necesidades en cada parte del trabajo, en este sentido es necesario el diseño de estrategias de acuerdo al tiempo y lugar en el que se encuentre la compañía. Las organizaciones fracasan en gran medida, porque los líderes olvidan la primera regla del aprendizaje: la gente aprende lo que necesita aprender, no lo que otros creen que necesita aprender, pese a las buenas

c.c Reconocimiento

intenciones que existan, para animar y alentar las nuevas disciplinas, si las mismas no consolidan un mensaje claro y preciso, la tendencia es el declive de la empresa. Están en el trabajo del líder en diseñar procesos de aprendizaje adecuados para que su personal aborde de manera productiva, situaciones críticas y sepa, además, desarrollar un dominio de las disciplinas de aprendizaje que dirige. Ed Simón, menciona que esto no es razón para amilanarse: "Ignoramos muchas cosas acerca de lo que se necesitará para construir organizaciones inteligentes, y para dominar esta nueva tarea debemos estar dispuestos a abandonar nuestro paradigma de quiénes somos como managers." (Senge, 2010).

De nada sirven las palabras bonitas y el discurso planificado si no se evidencia un adecuado manejo y conocimiento del trabajo que realiza el líder. En una de las entrevistas del Peter Senge, efectuadas a Bill O'Brien menciona que es necesario "Mostrar el camino mediante el ejemplo, no mediante sermones." Los errores son parte del proceso y la experimentación, no se puede indagar y aprender sin correr riesgos, en una organización inteligente, los líderes se pueda dar el comienzo en seguir su propia visión, pero en el trayecto y en la retroalimentación de visiones de otras compañías, llegan a comprender que su visión personal forma parte de algo mucho más amplio. No con el objetivo de disminuir la visión personal propia, sino más bien mejorarla y perfeccionarla. El líder pertenece a la visión tanto como la visión al líder." Senge (2010).

www.bdigital.ula.ve

El líder debe influenciar en el buen trabajo de su personal, parte de su compromiso se enfoca en ayudar a la gente a ver la realidad de modo más claro, profundo y potenciador, los líderes deben influir para que su personal pueda encarar la realidad bajo estos cuatro niveles: hechos, patrones de conducta, estructuras sistémicas y una "historia de propósito". No sirve con que los líderes de una organización inteligente se limiten solamente a formular estrategias para explotar las tendencias emergentes. Es necesario ayudar a que la gente sepa comprender las verdaderas fuerzas sistémicas que son parte del cambio. La intuición de estas fuerzas no tiene sentido, si el líder no encuentra la manera adecuada de transmitirla y explicar a sus operarios. Los líderes de las organizaciones inteligentes deben tener la capacidad de conceptualizar sus intuiciones estratégicas, y convertirlas en conocimiento general para toda su compañía, mismo que está abierto al desafío y el perfeccionamiento organizacional. Es bueno poder categorizar al "líder como maestro", ya que no debe ser alguien que enseñe a su

c.c Reconocimiento

gente cómo alcanzar la visión, sino más bien, debe ser alguien que motive el aprendizaje, y encuentre el mecanismo de desarrollar una comprensión sistémica. El compromiso y aceptación de dicha responsabilidad puede constituirse en el antídoto, contra uno de los defectos de ciertos líderes talentosos: la pérdida del compromiso con la verdad. Senge (2010).

Los líderes que adoptan destrezas de diseñadores, mayordomos y maestros consolidan su accionar de una manera mucho más sencilla, y como en todo momento o etapas de la vida personal y la misma laboral, pueden aparecer tensiones que pueden ser transformadas en factores propositivos creativos, dando un valor agregado adicional sin la angustia del líder: a eso se le conoce como tensión psicológica. La dirección y rumbo la establece el líder y, además, el objetivo con su historia, el sentido con un propósito característico, conjuntamente con sus valores y su visión. Comparto el hecho de que las organizaciones inteligentes sólo pueden ser construidas por individuos que ponen su entrega y espíritu vital en la tarea, las opciones y posterior decisión guían ese espíritu de organización diferente.

La adaptación y trabajo de las organizaciones inteligentes tienen el poder de constituir formas para ejercer influencia sobre el complicado sistema de tareas humanas y repetitivas. Esta construcción de organizaciones inteligentes enfoca todos sus esfuerzos para el desarrollo de personas, que aprenden a verse como pensadores sistémicos, donde sean capaces de desarrollar su propio dominio personal y aprendan a identificar y reestructurar modelos mentales en conjunto. “Las organizaciones inteligentes pueden ser una herramienta no sólo para la evolución de las organizaciones, sino para la evolución de la inteligencia.” (Senge, 2010).

www.bdigital.ula.ve

Del estudio y manejo de organizaciones inteligentes, se puede hablar del conocimiento en sí, y como este influye en el manejo de toda organización. El conocer a su personal, la manera de tratarlo, el motivar, premiar, reprender y ser justo, como líder y máxima autoridad, es primordial para el manejo de toda compañía. Es por esto que se aborda y desarrolla parte esenciales del conocimiento y todo el conglomerado que forman parte este maravilloso tema.

c.c Reconocimiento

2.13 Conocimiento

Es evidente y real que la inteligencia es, esencial y un producto social de peso en su estructura, una particularidad que no está ligada sólo a las buenas ideas o intenciones, los actores principales en todo este proceso son las personas, de lo contrario el desarrollo y crecimiento sería nulo en toda organización.

El concepto conocimiento denota un sin número de definiciones y aseveraciones que pueden dificultar en gran medida su definición. Se puede presentar una primera aproximación del autor Sveiby (2000: 65) cuando habla sobre este tema en particular: «[…] la palabra conocimiento tiene varios sentidos: puede designar la información (tener conocimiento de alguna cosa), la conciencia, el saber, la ciencia, la experiencia, el talento, la perspicacia, la competencia, el *know-how*, la aptitud práctica, la capacidad, el aprendizaje, la sabiduría, la certeza, etc. La definición depende del contexto en el que se utilice el término».

En otras palabras, se puede decir que el conocimiento es parte innata y esencial de todo ser humano, que se la lleva a todo lado y puede ser una carta de presentación importante y fuerte al momento de brindar una opinión. Nuestro comportamiento, y forma de actuar depende en gran medida de esta particularidad, una persona culta con conocimiento tiene más oportunidades de crecimiento a nivel personal y profesional.

www.bdigital.ula.ve

El conocimiento es poder dice una vieja frase que es atribuida al fundador de la filosofía política y ciencia política moderna Thomas Hobbes (1688), está a menudo en el ojo del observador, y se da significado al concepto según se le use Wittgestein, (1958), algunas definiciones se toman en cuenta para entender lo que muchos conocen como conocimiento, así pues, Vassiliadis, Seufert, Back, y Von Krogh (2010:10), dicen que "el conocimiento en las organizaciones ha sido considerado por muchos, definido por algunos, comprendido por pocos, y formalmente valorado por prácticamente nadie". Pues es cierto, en las organizaciones muchos de los trabajadores no explotan su potencial al máximo, se establecen en su zona de confort y se sientes satisfechos y realizados de lo conseguido.

El conocimiento, no tiene techo, cada día el ser humano aprende algo nuevo, y cada día se puede ser mejor. Existen autores como, Nokana y Tekeuchi (1995) brindan dos concepciones del conocimiento. El lado epistemológico occidental tradicional, que lo

c.c Reconocimiento

considera al conocimiento como algo estático y formal. Y la otra concibe al conocimiento como un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad, esta concepción representa el compromiso y creencias enraizadas en valores del individuo.

A su vez Venzin *et al*. (1998), analiza al conocimiento según tres epistemologías, y que a mi parecer van de la mano con las organizaciones inteligentes, la cognitiva, la conexionista y la constructivista. La cognitiva se enfoca a identificar, recoger y difundir información, siendo la representación del mundo con la máxima precisión.

La conexionista ve a la organización como redes basadas, que se relacionan y conducen a la comunicación de dicha información. Las relaciones son prioridad más que los individuos. Y la Constructivista, se enfoca más en la interpretación de información más allá que la recolección. La información no podrá ser transmitida si no se tiene una interpretación previa y analítica.

Es importante además establecer una diferenciación entre conocimiento individual y colectivo, autores como (Nonaka y Takeuchi, 1995; Brown y Duguid, 1991, 1998; Teece, 1998, 2000; Bueno, 2000; Nonaka *et al.*, 2000; Tsoukas y Vladimirou, 2001) tienen una explicación el conocimiento de modo organizativo. Por ejemplo, Nonaka y Takeuchi (1995) ven al conocimiento individual y colectivo como dos representaciones de la dimensión ontológica del conocimiento, segmentándolos por niveles interesantes que llegan hasta el interorganizacional.

www.bdigital.ula.ve

Se pueden establecer dos formas de conocimiento expuestas por los autores Polanyi (1967), Nonaka y Takeuchi (1999) y Sveiby (2000), mismas que se describen a continuación:

Cuadro # 5

Tipos de conocimientos

Conocimiento Tácito	Cocimiento Explícito
Conocimiento de la experiencia (cuerpo)	Conocimiento racional (mente)
Conocimiento simultáneo (aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (allá y entonces)
Conocimiento análogo (práctica)	Conocimiento digital (teoría)

Tipos de conocimientos desde la dimensión epistemológica (adaptado de Nonaka y Takeuchi, 1999).

c.c Reconocimiento

Todas las cualidades que una persona tiene (sentimientos, experiencia, creatividad, análisis, etc.) se lo conoce como conocimiento tácito, en cambio cuando todas estas características son expresadas se transforma inmediatamente en conocimiento explícito. En otras palabras, se instaura como un conocimiento colectivo.

Brown y Duguid (1998) consideran que gran parte del conocimiento se produce y se mantiene colectivamente, el trabajo en conjunto es la clave del éxito, y es mucho más fácil la consecución de objetivos.

Para Segarra y Bou (2004) "el conocimiento es un flujo en el que se mezclan la experiencia, valores importantes, información contextual y puntos de vista de expertos, que facilitan un marco de análisis para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información". Es uno de las concepciones que más coherencia tiene, son los seres humanos los que van generando ese conocimiento, en base a la búsqueda de información, experiencias y acciones. En cambio, son las empresas las que archivan y guardan esos procesos para implementarlos según las necesidades y exigencias organizativas.

www.bdigital.ula.ve

El conocimiento colectivo para el proyecto que se pretende realizar, es fundamental y prioritario, en virtud que, al trabajar con un gran número de personas, es necesario que se vaya analizando el comportamiento de todos los involucrados. Es preciso entender las necesidades, deseos y expectativas de todos los miembros de la organización deportiva, esta debe ser la premisa fundamental para que se sientan parte de la organización. El escuchar sus opiniones e ideas, brindan un refuerzo un ambiente mucho más sólido y conciso de trabajo en equipo.

Son las personas quienes deben apropiarse de la inteligencia acumulada de la humanidad, es decir colectiva, desarrollar factores creativos colectivos e irlos fortaleciéndolos en cada una de sus etapas organizativas. La responsabilidad, el interés, la solidaridad y el compromiso en toda la sociedad, marcan la diferencia hacia los demás, y como organización, es sacar una gran ventaja comparativa de sus competidores y transformar el tipo y modo de gestión que las empresas deportivas vienen realizando.

En organizaciones inteligentes, es necesario que las cinco disciplinas vayan tomando forma y se lo maneja como un todo, como un verdadero conocimiento colectivo que

c.c Reconocimiento

coadyuve al desarrollo empresarial, la visión compartida, por ejemplo, marca la antesala para que todo este proceso se afiance. Lastimosamente muchas organizaciones, han dejado a un lado la unión y el trabajo en equipo en sí; es inadmisible pretender que los miembros de la organización se dediquen a un trabajo rutinario y agobiante, el compromiso depende de hacerles partícipes del crecimiento organizacional, escuchando sus ideas y que las mismas de alguna manera se puedan implementar en su institución.

La creatividad e innovación son las armas letales en el desarrollo y crecimiento organizacional, las empresas que saben adecuar estas tendencias utilizando una metodología de organizaciones inteligentes, sacan una diferencia notable y lograran grandes resultados.

2.14 Gestión del Conocimiento

Las empresas tienen la particularidad de enfrentarse a un entrono cada vez más competitivo, complejo y creciente, donde la globalización y los cambios abruptos del mercado, conllevan a que las empresas se reinventen y busquen nuevas alternativas de gestión. Para es esto necesario, sin lugar a duda, aprender a generar conocimiento, para posteriormente difundirlo y consolidarlo en la organización. Uno de estos factores es la gestión del conocimiento, que no es otra cosa que poner en marcha y ejecutar varios procesos que se pueden planificar.

www.bdigital.ula.ve

La gestión del conocimiento se la conoce en el ámbito empresarial como una estrategia práctica cuya particularidad esencial es, garantizar que el conocimiento adecuado se transmita a las personas adecuadas apropiadas en el tiempo preciso y oportuno y, por otro lado, se les brinde el soporte necesario para compartir y utilizar la información, con el objetivo que la empresa sea capaz de mejorar su acción organizativa (Ordóñez, 1999).

Las ventajas competitivas en las organizaciones empresariales, se logran hacer fuertes y además llega a afianzarse en el mercado gracias a la acción eficiente de la gestión del conocimiento. Se puede mencionar a los autores Muñoz-Seca y Riverola (1997), quienes desarrollaron algunas pautas de acción, con el objetivo de identificar, generar y difundir conocimiento en las compañías, en este sentido se implantará una gestión adecuada del conocimiento. Los gerentes juegan un papel importante y preponderante en este sentido, ya

c.c Reconocimiento

que son los encargados gracias a su capital intelectual y desarrollo de capacidades, poder explotarlo eficientemente.

En los temas anteriores se habla sobre el conocimiento y la importancia en todo ámbito, el mismo debe ser manejado y gestionado de la mejor manera posible para conseguir los objetivos que la organización desea mediante las personas que son parte de su equipo de trabajo.

En este sentido, se describe algunos aspectos de la gestión del conocimiento para luego plasmarlo de manera más práctica y vivencial en las organizaciones inteligentes.

En el artículo La Gestión del conocimiento como fuente de innovación, se toma como referencia el autor Nagles G. (2007), hace referencia a un concepto importante sobre la gestión del conocimiento, así pues dice que: "Es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, "experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información." (Davenport y Prusak, 2001).

www.bdigital.ula.ve

La Gestión del Conocimiento, según Daft (1992), consiste en el esfuerzo sistemático de encontrar, organizar y dar acceso al capital intelectual de la organización e introducir una cultura de aprendizaje continuo y compartición de conocimiento, de tal forma que las actividades de la organización puedan basarse en el conocimiento existente.

Algunos autores la definen como la "habilidad de una empresa para incrementar el conocimiento tácito y crear las condiciones previas para el intercambio de información entre los empleados dentro de una unidad organizativa, y entre las unidades de la organización" (Adams and Lamon 2003).

Una de las cosas más difíciles es saber cómo gestionar ese conocimiento, la información que las organizaciones buscan y tienen a su disposición muchas veces no es la efectiva. Es con esta información que el conocimiento va creciendo. El saberlo utilizar es lo complejo, ya que carece de una estructura que ayude a utilizarlo de manera adecuada, es por esto que el desarrollo de procesos, mecanismos o estrategias, para que todas las personas que

c.c Reconocimiento

forman parte de las organizaciones y dispongan de todo el potencial en lo que a conocimiento se refiere.

En este sentido, Nagles G. (2007) detalla un conjunto de cinco acciones fundamentales como estrategia de la gestión del conocimiento:

1. Entender necesidades y oportunidades del conocimiento
2. Construir conocimientos relevantes para el negocio
3. Organizar y distribuir el conocimiento de la organización
4. Crear condiciones para la aplicación del conocimiento de la empresa
5. Explotar el conocimiento

Cada una de estas, funcionan de acuerdo a un proceso sistemático que permiten explorar diferentes fuentes para indagar y buscar conocimiento con el fin de mejorar el desempeño, comprender sus formas y mecanismos de actuación y entender todos los procesos y acciones que tengan que ver con el conocimiento, además de extraer las ideas de la mente de las personas y plasmarlo en la práctica, a su vez la generación de ventajas competitivas, gracias a las herramientas del conocimiento empresarial, y por último la innovación de productos o servicios, con un valor diferencial en sintonía y orden de la productividad.

www.bdigital.ula.ve

Todo el proceso de la gestión del conocimiento está expuesto a barreras que impiden la integración del mismo, la transferencia del conocimiento en todas sus líneas y las acciones que se tomarán para que la gestión del conocimiento sea efectiva.

El conocimiento debe ser transferido y compartido a todos los interesados, es así, que el proceso de transformación del conocimiento, está estructurado de acuerdo a cuatro fases que permiten y avalan poner en marcha la gestión del conocimiento para dinamizar la estrategia de negocio y fortalecer las actividades de innovación en la organización.

Integración de nuevos conocimientos, localización y adaptación del conocimiento, adecuación de sistemas y diseño de nuevos productos, servicios y procesos. Todos estos cuatro procesos se enfocan en que la gestión del conocimiento siga en crecimiento, los pasos y los procesos son indispensables en toda empresa. Así pues, las organizaciones se tornan mucho más competitivas y el mercado mucho más exigente, de acuerdo a los servicios o productos que oferten.

c.c Reconocimiento

Me parece interesante detallar las fases que Vargas y Moreno (2017), proponen como una estrategia valedera e importante para la gestión y evolución del conocimiento.

1. Definición del conocimiento clave
2. Identificar brechas de conocimiento
3. Localizar las fuentes de conocimiento
4. Obtención de conocimiento: Crearlo (Si no existe) Capturarlo (Si existe)
5. Estructurar (clasificar) y almacenar el conocimiento
6. Fluidez del conocimiento (transferencia interna y externa)
7. Aplicar el conocimiento (Integración)
8. Actualizar y mantener el conocimiento
9. Evaluación y medición del conocimiento

Estos procesos entonces son la dirección para que las organizaciones tradicionales se conviertan en organizaciones inteligentes y se logren mantener en el tiempo.

2.15 Gestión del Conocimiento Colectivo

www.bdigital.ula.ve

La gestión del conocimiento se lo puedo conocer dentro el ámbito colectivo como un proceso que apoya a las organizaciones en la búsqueda de información relevante, seleccionarla, organizarla y comunicarla a todo su conglomerado empresarial; aspecto importante y necesario para la resolución de problemas, fuerza y dinamismo de aprendizaje y por supuesto en la toma de decisiones en todas sus áreas. Torres, Lamenta (2015)

En todo tipo de organización es indispensable el trabajo en equipo para la consecución de objetivos comunes, el compromiso grupal es indispensable en cada una de las actividades que se pretenden realizar como institución organizacional. Los equipos de fútbol profesional necesitan de un arduo trabajo en conjunto para lograr resultados satisfactorios, pero para que los jugadores logren entender, el verdadero trabajo en equipos, es necesario que la cabeza, es decir, sus dirigentes muestren este tipo de filosofía empresarial, y consolidar un tipo de liderazgo único en la gestión deportiva.

c.c Reconocimiento

Para esto es indispensable conocer temas claves de la gestión del conocimiento colectivo, y tomar varias referencias que servirán como referentes para el desarrollo del tema en cuestión.

Una de las razones y por no decir la principal, en la que se ha creído que el conocimiento es principalmente un aspecto individual, responde a la teoría y trabajos de muchos filósofos contemporáneos, en su desarrollo hablan de un involucramiento que conlleva estados mentales y en este sentido forma parte y pertenecen únicamente a organizaciones que tienen mente. Es por esto que se puede concluir que el conocimiento implica un estado mental (Cf. Nagel, 2013)

Pero es necesario reconocer, que la unión de individuos con criterio y con su mente en sintonía, forman el conglomerado importante de lo que es gestión y lo que involucra el trajinar organizativo. No sirve de nada si una sola persona trabaja bajo un esquema individualista y personal, la inclusión de más mentes brillantes, motivan a que le conocimiento se vaya fortaleciendo y expandiendo a lo largo de todo tipo de organización.

www.bdigital.ula.ve

Margaret Gilbert (2004) propone un argumento distinto para mostrar que la existencia de creencias colectivas, es decir, particularidades que pueden ser adecuadamente asignadas a un grupo, y que difieren totalmente de un sujeto particular.

Los diversos cambios que ha tenido la economía a través de los tiempos, han llevado a que las organizaciones vean al conocimiento como su principal aliado, activo y factor de competitividad. En referencia a este contexto, estudios revelan que en su gran mayoría las organizaciones toman al conocimiento como su elemento más diferenciador, y de éstas, surgen enunciados como: Organizaciones Intensivas en Conocimiento, Firmas Intensivas en Conocimiento y Organizaciones basadas en Conocimiento (Makani and Marche 2010).

Para Diana León (2012) las organizaciones basadas en conocimiento son "una estructura en la que compartir conocimiento es esencial para mantener la eficacia mientras los problemas son resueltos por un tipo especial de empleados llamados trabajadores del conocimiento". Se refiere a dos elementos importantes en este tipo de organizaciones. El primero, el Talento Humano definiéndolo como un factor preponderante, en el que recaen los éxitos o fracasos de las organizaciones (Starbuck 1992) en el que los trabajadores

c.c Reconocimiento

reconocidos como la mayor fuerza laboral son los que están mejor calificados y altamente capacitados. El segundo, recae en la innovación, considerándolo como factor inseparable a la estrategia de este tipo de organizaciones (Ditillo 2004; Ichijo and Nonaka 2006).

Las organizaciones dentro de su quehacer empresarial, requieren tanto del Talento de personas y la innovación o creatividad que éstas puedan proyectar en su accionar diario, si las organizaciones edifican una sólida ideología de gestión colectiva con una estructura a largo plazo, deben empezar a valorar al personal que tienen en sus filas, valorando su capacidad creativa y motivándolos a seguir despertando ideas nuevas, que podrían servir como referentes de una verdadera organización inteligente y competitiva; no sirve de nada tener la llama pasiva, sin conocer realmente el verdadero potencial y capacidad tanto individual y colectiva que pueda aparecer como resultado de un personal comprometido con su organización.

Es necesario mencionar ciertos estudios empíricos que han logrado identificar factores primordiales que pueden llevar a ejecutar una verdadera gestión de conocimiento en organizaciones que fomentan sus esfuerzos en esta sintonía. Como primer punto, se encuentra la Cultura del conocimiento, con el objetivo de mostrar expectativas con rasgos comunes, compartiendo experiencias y normas sociales que den forma a las actitudes y comportamientos de la organización (Tasmin 2008). El segundo factor, se refiere a las Tecnologías de la Información, y que los autores (AngKim and Lee 2004) mencionan, que es necesario construir capacidades de intercambio de conocimientos, y para esto la organización es la encargada de establecer e ir desarrollando una fuerte infraestructura integral que coadyuve a los diferentes tipos de conocimiento y comunicación sólida y bien entendida por todo el personal. Por último, pero no menos importante se encuentran las personas, quienes son los verdaderos y reales agentes de cambio en los negocios, responsables claves de los resultados empresariales (Omar Sharifuddin Syed-Ikhsan and Rowland 2004).

www.bdigital.uia.ve

Las organizaciones en los actuales momentos deben tener la suficiente capacidad de gestionar el conglomerado de conocimientos, recursos, materiales, técnicas y procesos en la creación de productos y servicios con aspectos diferenciadores, generando ventaja competitiva y distintiva a los ya existentes. Estas características brindan a las organizaciones

c.c Reconocimiento

diversas oportunidades de mejora permanente, y ayudan a que las capacidades internas de gestión no se estanquen y puedan enfrentar de manera adecuada las distintas presiones y riesgos del entorno, las estrategias empresariales, el estilo de liderazgo, junto los ideales administrativos, son claves en la construcción de una adecuada gestión del conocimiento. Torres y Lamenta (2015).

La gestión del conocimiento colectivo implica un permanente aprendizaje colaborativo, es decir no basta con simplemente ofrecer cursos de capacitación con el objetivo de cumplir indicadores de control. El aprendizaje debe ser parte de la cultura misma organizacional, el ambiente y trabajo en equipo deben fortalecerse día a día, y es el personal los llamados a sentirse motivados en la adquisición de nuevas destrezas en el aprendizaje colaborativo. En las organizaciones inteligentes, este resulta un factor determinante y diferenciador en todo momento. Las organizaciones tienen la característica irrenunciable de aprender gracias al trabajo y la labor diaria de todos sus integrantes, y pese a que el aprendizaje individual es indispensable, este es el puntapié inicial para la retención grupal o colectiva de conocimiento empresarial.

www.bdigital.ula.ve

La organización de aprendizaje es aquella donde las personas son capaces de expandir continuamente su interés y además su capacidad para alcanzar resultados deseados. Senge (1990), también se refiere a un patrón de alimentación en lo que refiere a pensamientos nuevos y expansivos, existe una libertad de aspiraciones colectivas, y el aprendizaje continuo forma parte de una cultura colectiva.

Por su parte Garvin (1993), define a las organizaciones de aprendizaje como aquellas expertas en crear, adquirir y transferir conocimiento, y además sean capaces de modificar su comportamiento para reflejar nuevos paradigmas y conocimientos futuros, en pro de una organización más visionaria y más inteligente.

Es necesario tomar en consideración, y como ya se expuso en párrafos anteriores, la importancia del aprendizaje colaborativo, que tiene la particularidad de poner en práctica varias competencias y dominios que sean importantes para su desenvolvimiento diario y cotidiano. En otras palabras, obtener esta importante destreza y tipo de aprendizaje brinda gran beneficio al crecimiento de varias competencias emocionales y sociales, así como

c.c Reconocimiento

también, al desarrollo de la autonomía, la responsabilidad y el propio autocontrol en el aprendizaje. (Martín y Boeck 2002).

Existe un modelo clásico que es importante mencionarlo de los autores Nonaka y Takeuchi (1999). Se basan en dimensiones epistemológicas y ontológicas, y además en la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, cuatro procesos son expuestos dentro de este proceso de creación o conversión de conocimiento. Mismos que se mencionan a continuación:

a) **Socialización:** proceso en el cual se crea conocimiento compartiendo la experiencia y la cultura con otras personas (cultura organizativa o social).
b) **Exteriorización:** se formaliza y estructura el conocimiento tácito en conocimiento explícito, a través del diálogo, esquemas, fórmulas, metáforas, analogías, modelos, etc. Permite crear conceptos explícitos nuevos a partir del conocimiento tácito (producción-innovación).
c) **Combinación:** proceso de sistematización (análisis, comparación, categorización, etc.) de los conocimientos explícitos existentes, para la creación de nuevos conocimientos explícitos.
d) **Interiorización:** proceso a través del cual las personas absorben el conocimiento explícito, lo incorporan a sus estructuras cognitivas y lo transforman en conocimiento tácito.

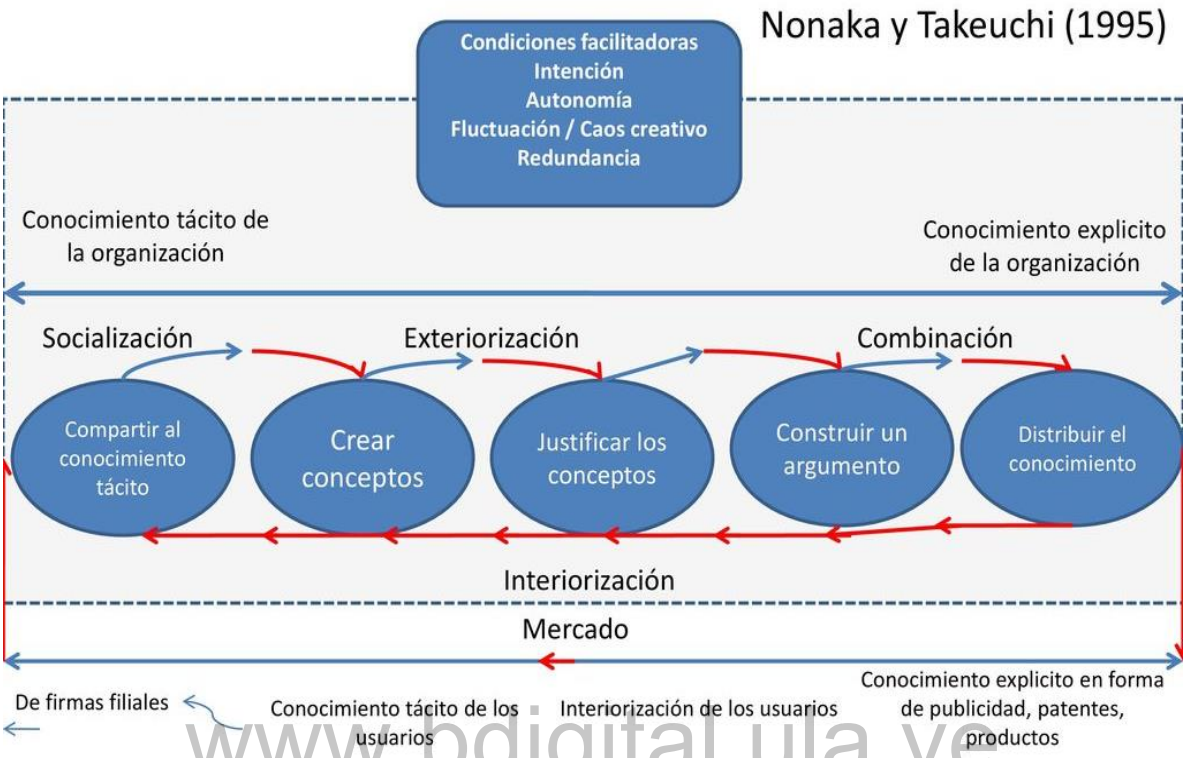
www.bdigital.uia.ve

Se presenta la gráfica que dichos autores proponen para un mejor entendimiento de cómo es el proceso de este Modelo de cuatro fases.

c.c Reconocimiento

Gráfico # 2

Modelo Cuatro Fases Nonaka y Takeuchi



www.bdigital.ula.ve

Elaboración propia: Adaptado de Modelo de Cuatro Fases del Proceso de Creación de Conocimiento Organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1999:96)

Este proceso expuesto por los autores en mención, sirven como referencia para entender cada una de las fases en las que la gestión del conocimiento y aprendizaje colaborativo debe realizarse. Muchos factores tanto internos como externos, intervienen en esta ardua tarea de aprendizaje y conocimiento colectivo. Depende del interés y la utilidad que se la pueda dar a la información obtenida y cómo se la puede seguir desarrollando en las organizaciones inteligentes. En los clubes de fútbol profesional del Ecuador, es necesario instaurar una cultura de conocimientos y aprendizaje colectivo, con el objetivo de promulgar cambios sustanciales y diferenciadores, para que el crecimiento profesional no sólo se dé a través de un balón de fútbol, sino también a nivel cognitivo e intelectual.

c.c Reconocimiento

Capítulo III

Diseño Metodológico

"No podemos mirarnos siempre en el espejo y decir lo buenos que somos. Cuando las cosas van bien es cuando hay que estar más atentos. El miedo a perder es la razón fundamental para competir bien"

Pep Guardiola.

Según (Bernal, 2000) el diseño metodológico constituye un conjunto de procedimientos con el objetivo de dar respuesta a las interrogantes de la investigación o a su vez la comprobación de hipótesis. Se lo conoce también como una estructura u organización que está debidamente esquematizada, y, que adopta el investigador para relacionar y controlar las variables de estudio. (Sánchez Carlessi, 1990).

www.bdigital.ula.ve

El diseño metodológico presenta ciertas particularidades que son importantes enunciarlas y que sirven como sustento epistémico para el desarrollo del presente proyecto doctoral. Dentro del presente apartado, se aborda 4 ejes transversales que dan el soporte necesario en el desarrollo del tema en mención. Así tenemos los siguientes:

Ilustración # 2
Etapas del Diseño Metodológico

Elaborado por: Zurita, (2021)

c.c Reconocimiento

3.1. Tipo de Estudio

Al hablar de tipo de estudio dentro de la investigación cualitativa, es preciso fortalecerla con fuentes teóricas sobre el tema en mención. Ante lo expuesto se expone la siguiente definición al respecto:

> "Los acercamientos de tipo cualitativo reivindican el abordaje de las realidades subjetiva e intersubjetiva como objetos legítimos de conocimiento científico; el estudio de la vida cotidiana como el escenario básico de construcción, constitución y desarrollo de los distintos planos que configuran e integran las dimensiones específicas del mundo humano y, por último, ponen de relieve el carácter único, multifacético y dinámico de las realidades humanas." (Sandoval, 2002, p. 15).

Es por esta vía que emerge, el interés de adentrarse en problemas como la libertad, la moralidad y la significación de las acciones humanas, todo esto dentro de un proceso de crecimiento y construcción socio-cultural e histórico, para lo cual la comprensión y entendimiento resultan factores claves para avanzar a un conocimiento pertinente y válido de lo humano. Sandoval (2002).

www.bdigital.ula.ve

> "Metodológicamente, la legitimación del conocimiento desarrollado mediante alternativas de investigación cualitativa se realiza por la vía de la construcción de consensos fundamentados en el diálogo y la intersubjetividad. En el contexto anterior nace el concepto de triangulación, el cual se aplica a las fuentes, los métodos, los investigadores y las teorías empleados en la investigación y que constituye, en la práctica, el reconocimiento de que la realidad humana es diversa y que todos los actores sociales involucrados en su producción y comprensión tienen perspectivas distintas, no más válidas o verdaderas en sentido absoluto, sino más completas o incompletas." (Sandoval, 2002, p. 15).

Por tanto, el conocimiento siguiendo el orden de ideas descritas en la cita anterior, será sólo posible a través de la cooperación sistémica entre investigador y todo el conglomerado de actores sociales, y que gracias a su interacción comunicativa y adoptando una "actitud realizativa", como la acuñaba Habermas, se pueda construir diversas perspectivas de comprensión holísticas, facilitando la transformación, de las expuestas

c.c Reconocimiento

únicamente desde la perspectiva del investigador y de la teoría general existente. Sandoval (2002).

Es importante mencionar que existen varios paradigmas de investigación que son clasificados de acuerdo al diseño y tipo de enfoques que se pretenden realizar. Al trabajar con un enfoque cualitativo se pueden mencionar a los siguientes: Crítico Sociales, Constructivistas y Dialógicos respectivamente. Sandoval (2002).

La utilización de un diseño bibliográfico tiene un apoyo significativo, en virtud que pueden brindar el soporte necesario para fortalecer el tipo de información recolectada, e ir construyendo un constructo clave de acuerdo a los distintos fenómenos que aparecen en la actualidad, siempre alineado a generar nuevas vías o formas de conocimiento. En este caso, los equipos de fútbol profesional deben consolidar su estructura administrativa de acuerdo a las exigencias y demandas del mercado actual. Es por esto justo y necesario indagar los problemas que aquejan a estas instituciones, y evaluar alternativas de mejora en el desarrollo de la gestión deportiva inteligente.

www.bdigital.ula.ve

De acuerdo a la opinión de Finol y Nava (2003) en cuanto al tipo de investigación documental:

> Los datos se recogen de fuentes indirectas: documentos de diversa índole, elaborados o procesados con anterioridad al trabajo. Las fuentes documentales son muy variadas; orales, escritas, fonográficas, electrónicas; manifestaciones artísticas y culturales. El investigador debe tener dominio de las técnicas de compresión lectora (ideas principales) y de trabajo intelectual (subrayado, resumen, análisis crítico y síntesis) a objeto de plantear ideas con mayor propiedad sobre los aspectos que analiza o investiga (p. 55)

A su vez, Risquez y Col. (2002), indican que la investigación bibliográfica-documental "tiene como propósito la revisión de fuentes documentales recolectando, evaluando, verificando y sintetizando evidencias de lo que se investiga, con el fin de establecer conclusiones relacionadas con los objetivos de investigación" (p. 40).

Otra de las ventajas que marca la diferencia dentro del desarrollo de investigaciones documentales bibliográficas, es el accionar y el criterio que tenga el investigador en el trabajo

c.c Reconocimiento

de estudio, mismo quién es el protagonista y define una orientación con el detalle de situaciones o anécdotas que conoce en base a su experiencia. El fenómeno de estudio es el eje central, por lo que es necesario exponerlo y analizar las características de cómo se manifiesta, acompañado de estudios documentales que coadyuven a tener una fundamentación esencial de todos los que forman de la problemática de estudio con un verdadero diagnóstico científico, con este antecedente es importante mencionar que el desarrollo secuencial de una investigación con sustento bibliográfico, se lo puede desarrollar con la utilización de instrumentos ya existentes, con criterios, interpretaciones y hasta ideas que sirvan como referentes para el desarrollo de un adecuado instrumento metodológico.

Al utilizar el paradigma fenomenológico con el soporte de fuentes bibliográficas documentales, es necesario identificar algunas consideraciones, de la cuales se desprenden las siguientes interrogantes que podrían servir de gran apoyo para la consecución de los objetivos planteados:

1. ¿Qué se ha investigado?
2. ¿Existen estudios anteriores?
3. ¿Qué técnicas fueran implementadas?

www.bdigital.ula.ve

Interrogantes que deben tener mucha relación con la problemática de estudio, que dará un soporte valioso para la obtención de resultados en el presente proyecto de investigación en lo que refiere a los clubes de fútbol profesional del Ecuador.

3.2. Paradigma de Estudio

El paradigma de estudio en el presente proyecto doctoral, y como en la mayor cantidad de casos de enfoques cualitativos apunta hacia la orientación fenomenológica, misma que propone diversas alternativas para el análisis de categorías del sujeto, así como la subjetividad y la significación, cuya coyuntura de descripción apunta a conjugarse en los conceptos de interioridad y vivencia. Desde una perspectiva del conocimiento, interesará desarrollar aquello que, en las percepciones, donde los sentimientos y acciones de los actores sociales se hacen presente como actores pertinentes y significativos. Consecuentemente, los

c.c Reconocimiento

propósitos investigativos tendrán una orientación a descubrir dicha realidad, inclusive para los propios sujetos de investigación, y es así que lo afirmara Hegel: “Lo conocido por conocido, no es necesariamente reconocido” Sandoval (2002).

“El método fenomenológico tiene como objetivo ir descubriendo y describiendo las notas relacionadas entre sí por fundamentación a través de lo dado por el fenómeno estudiado, es decir, una comprensión intencional que da sentido.” Lyotard, J, F. (1989).

El interés de este método es el de responder cómo las personas actúan en base a su experiencia de vida de acuerdo a un contexto fenómeno en particular. El objetivo fundamental es identificar la significancia de esa etapa experimental de vida frente a los fenómenos de interés, proyectar los datos de los rasgos de esa experiencia. Es decir, se proyecta una comprensión profunda de las experiencias vividas, de los supuestos acerca de las formas de conocimiento descritas, y cómo las experiencias individuales cautivan el interés común en base a una esencia de experiencia o eventualidad suscitada. Mendieta y Ramírez (2015).

www.bdigital.ula.ve

Desde otra perspectiva, Heidegger (2006) sustentó que "la fenomenología pone énfasis en la ciencia de los fenómenos. Esta radica en permitir y percibir lo que se muestra, tal como se muestra a sí mismo y en cuanto se muestra por sí mismo; en consecuencia, es un fenómeno objetivo, por lo tanto, verdadero y a la vez científico" (p.99).

En otras palabras, la fenomenología enfatiza su accionar en efectuar una investigación profunda y llegar al núcleo central de la misma, al terreno mismo donde la experiencia se hace presente, es decir a la "cosa misma", como son las cosas para la conciencia. Fuster (2019).

Para aplicar el método fenomenológico se puede recurrir a dos vías en específico:

1) Partir de un caso individual como ejemplo o recurrir

2) La libre fantasía, la percepción, el recuerdo para acceder a la esencia a través de la reducción.

c.c Reconocimiento

El segundo es un elemento característico que se adopta y se adapta como una de las técnicas esenciales para el desarrollo de investigaciones de este tipo. Mendieta y Ramírez (2015).

El diseño metodológico implica la articulación de cuatro momentos:

a) Aplicar la epojé[3].

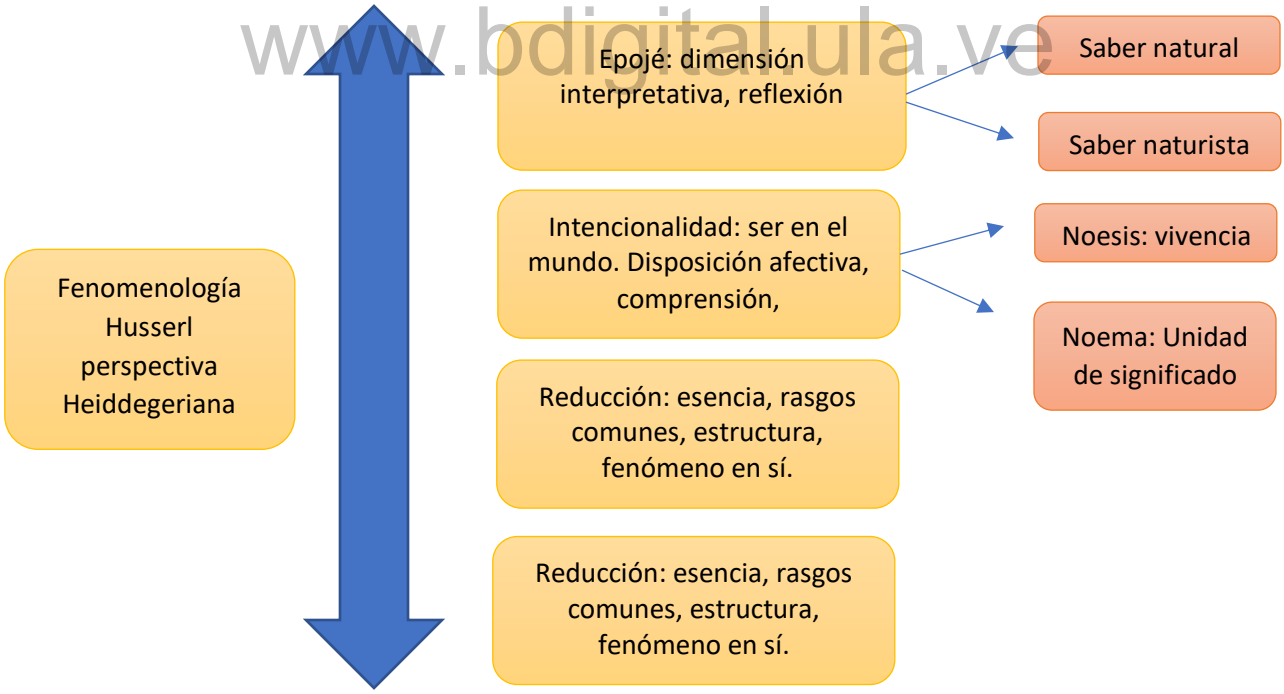
b) Momento descriptivo en el que se analiza la intencionalidad y el ser en el mundo

c) Reducción, que se interpreta como el paso del momento descriptivo de la estructura fenoménica para lograr establecer patrones la esencia y

d) Constitución que son los pasos objetivantes que se dan para construir el conocimiento.

Ilustración # 3
Diseño metodológico fenomenológico interpretativo

www.bdigital.ula.ve



Elaboración propia: Adaptado de Diseño metodológico fenomenológico interpretativo. Mendieta y Ramírez (2015).

[3] Cambio fundamental de actitud no solo respecto al conocimiento y a las teorías ya existentes, (lo que se aparenta a la suspensión del juicio) sino también frente a la realidad misma. Husserl (1962).

c.c Reconocimiento

3.3 Método de Investigación

El método sin duda es la guía o el camino más adecuado hacia la consecución de objetivos, podría también definirse como un conjunto de actividades que se interrelacionan entre sí, donde varios son los factores que intervienen en el mismo y desean que funcione de la mejor manera posible.

En este sentido, en este apartado se presentan los sustentos metodológicos con las características en las que se irán construyendo las bases teóricas del presente proyecto de investigación. El método documental es clave para el diseño bibliográfico, por tal razón, es prudente mencionar a Hernández et al (1998) que lo define como: "Los estudios que se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación que implica un análisis doctrinal y especulativo de los documentos ya impresos u otro tipo de instrumentos escritos" (p. 59).

El mundo se ha visto afectado en gran medida debido a la pandemia global a causa de la COVID-19, y esto ha conllevado a que muchas de las actividades que se realizaban anteriormente, se vuelquen a una total virtualidad, que en gran medida a beneficiado a todos los sectores sociales. Desde la misma academia, hasta las organizaciones más emblemáticas a nivel mundial, han tenido que ver a la virtualidad como un aliado estratégico importante en la realización de actividades diarias.

www.bdigital.ula.ve

Por ejemplo, al referirse sobre los datos obtenidos de las interacciones entre personas y grupos en el ciberespacio, Smith (2003) señala que:

Uno de los rasgos característicos de la comunicación mediada por ordenador es que casi todas las interacciones van dejando un rastro duradero, es decir, una pista electrónica que puede aportar información detallada sobre la actividad que unos grupos enormes de personas llevan a cabo on-line. (p. 229)

Por lo expuesto, el presente apartado expone el método de investigación utilizado, es basado en una modalidad fenomenológica documental, con una estructura teórica-interpretativa. Se toma como referencia la técnica de la metodología *World* café, misma que se enfoca en un proceso de conversación detallada, en el que un grupo de personas

c.c Reconocimiento

intervienen con cuestionamientos sobre el tema de estudio, y sus aportes sirven para consolidar ideas, acuerdos y un sin número de sustentos que puedan apoyar la idea a defender. Por ejemplo, *World* Café (Brown e Isaacs, 2006) lo definen como un proceso de conversación humana y característica que permite a cierto grupo de personas establecer diálogos sobre varias temáticas con el objetivo de generar ideas, alianzas y vías de acción creativas e innovadoras.

Otro de los aspectos relevantes de la utilización de entornos virtuales o tecnológicos, se debe a que los aparatos/herramientas digitales tienen la particularidad o ventaja de realizar copias idénticas del número de interacciones desarrolladas en todo su espectro. De esta manera, genera cierta garantía y además abundante cantidad de información disponible. Pero es importante además señalar que sin duda los registros on-line son fuentes destacadas de información, resultan además un tanto ambiguos y muchas veces limitados, y por esto necesario el trabajo meticuloso y responsable de los investigadores (Smith, 2003).

El estudio de la gestión de los equipos de fútbol profesional en el Ecuador es un tanto controvertida, y ha tenido su evolución durante el pasar de los años. Aunque no todos los clubes del fútbol ecuatoriano llevan una gestión adecuada, es importante conocer el fenómeno de estudio, e investigaciones previas para tener ideas más claras y sustentar de mejor manera la idea del presente trabajo doctoral. El tema es de interés y muy novedoso, esta es otra de las características que sustentan la utilización de esta metodología y además pueden brindar un apoyo necesario en la consecución de las intencionalidades.

www.bdigital.ula.ve

En lo que refiere a las instituciones deportivas de fútbol profesional del Ecuador, es importante la utilización de esta metodología que puede servir de base sustancial para conocer los distintos puntos de vista que se tiene en cada uno de los clubes de fútbol profesional. El investigador en este caso, conoce del tema y toma como referencia varios aspectos documentales para formular y responder interrogantes que se pueden presentar como parte del proceso de investigación.

c.c Reconocimiento

3.4. Diseño Metodológico (*World* Café)

El *World* Café o conocido en español como (café del mundo) es una inventiva, de fácil metodología con el objetivo de crear "redes vivas" en el que el diálogo colaborativo, en su contexto marque la diferencia alrededor de asuntos de importancia de acuerdo con el tema de estudio. Este tipo de temáticas abordan criterios que van desde la perspectiva global, con el objetivo de análisis de aspectos corporativos, gubernamentales, sociales, comunitarios, entre otros. Esta conversación lúdica, se la toma como referencia desde los espacios simples, en el que un grupo de amigos se toman unos minutos para conversar de temas en particular y siempre acompañados de una taza de café. Ahora bien, si se aplica esta metodología al ámbito organizacional, es donde aparecen varios entornos o tipos de *World* café entre los cuáles mencionan a continuación:

- Cafés creativos
- Cafés estratégicos
- Cafés de liderazgo
- Cafés sociales o comunitarios.

www.bdigital.ula.ve

El objetivo central se enfoca en ir generando información desde las discusiones planteadas, con ideas, pensamientos, acuerdos y mecanismos de acción con una perspectiva creativa, con el fin de consolidarla gracias a la intervención de varios actores. El *World* Café está fundamentado en investigaciones acerca de la naturaleza social del aprendizaje (Wenger, Mcdermott y Snyder, 2002; Allee, 2002; Lambert et al, 1995). El propósito de esta estrategia es incidir de manera directa en la naturaleza social que caracteriza gran parte del aprendizaje. Es importante mencionar que una reunión de *World* Café motiva a tener un aproximado de 2-3 rondas de conversación sucesivas, en grupos de trabajo, que tienen un tiempo aproximado de entre 20 y 30 minutos por actividad. Más adelante, se establece una relación en común de posibles soluciones que son parte del aporte de los integrantes de cada grupo. Con el objetivo, de acceder a la comprensión en conjunto de la comunidad participante en dicha actividad (Brown e Isaacs, 2006).

La Fundación de la Comunidad *World* Café o en inglés, más conocida como *The World Café Community Foundation* en su guía rápida para ser Anfitrión de *World* Café en el

c.c Reconocimiento

año 2015, expone algunos aspectos importantes para la utilización de esta metodología, que constituye una herramienta importante para la investigación científica. En este sentido se puede mencionar que el método *World* Café, se construye gracias a la participación de personas, que, con su creatividad y perspicacia, pueden enfrentar desafíos que se presentan, inclusive si éstos resultan un tanto complicados. El trabajo en equipo, resulta una ventaja importante, y es el grupo el encargado de resolver los inconvenientes planteados.

Es importante tener en cuenta que El *World* Café es un proceso flexible y eficaz para generar diálogos colaborativos entre los individuos, compartir su conocimiento y descubrir nuevas oportunidades de acción conjunta. Basado en los sistemas vivos, este enfoque innovador crea redes dinámicas de conversación que provocan una interpenetración y aprovechan la inteligencia colectiva de organizaciones y comunidades en torno a planteamientos relevantes.

En el presente proyecto doctoral, esta actividad que por lo general es utilizada en entornos empresariales, gubernamentales, de salud, ONG o comunitarios (Brown e Isaacs, 2006) se ha decidido utilizarla en organizaciones profesionales de fútbol en el Ecuador, en virtud que es trascendental obtener información rápida, simple y dinámica, en un conjunto con ciertos actores que tengan cierto conocimiento sobre la gestión de los equipos de fútbol profesional en el Ecuador. La comunicación y el diálogo, motivarán a recopilar información referente al tipo de organizaciones deportivas que tiene el fútbol ecuatoriano.

www.bdigital.ula.ve

En el diálogo y la conversación con entre varias personas, cuando se comparten ideas y se intercambian pensamientos, se generan importantes constructos del conocimiento y aprendizajes que promueven una adecuada toma de decisiones; al igual que un lugar donde amigos se sientan a degustar, de una buena charla acompañado de una suculenta taza de café, en la metodología *World* Café se desarrollan espacios lúdicos y dinámicos, que se la pueda formar por mesas, donde las conversaciones generan interacción y charlas vivas. En todo este proceso central, se trata de proyectar escenarios futuros, con aportes esenciales para un adecuado desarrollo de información, que desemboque en la generación de conocimiento innovador para el presente proyecto doctoral.

c.c Reconocimiento

Es importante señalar que cuando se construye la metodología del *World* Café, la misma enfoca sus esfuerzos en tomar como referencia a personas que tengan conocimiento y criterio al respecto del tema en mención. Es necesario que estos individuos, posean a su haber un acervo intelectual, donde la sabiduría y creatividad forman parte de este proceso, para promulgar la confrontación a los desafíos que se presenten las organizaciones deportivas; no es necesario generar nuevas respuestas, sino más con las ya existentes, tratar de darle una proyección creativa distinta, pero siempre en conjunto, y es aquí donde toma fuerza dos de las cinco disciplinas de Senge, conocidas como el pensamiento sistémico y la visión compartida.

Cabe señalar, que al utilizar la metodología del *World* Café se enfoca más a aspectos íntimos, y sobre todo cuando un gran número de grupos aparecen a formar parte de este proceso de trabajo. Existen dos principios que se fundamentan ante esta situación:

1. Los seres humanos quieren hablar juntos de las cosas que son importantes.

2. En la medida que hablamos, una sabiduría superior puede hacerse presente, y la misma solo se encuentra en la colectividad. (Juanita Brown David Isaac- *World* Café, 2005)

www.bdigital.ula.ve

Ahora bien, es clave mencionar el funcionamiento de este tipo de metodología, que en principio se lo ejecuta a través de conversaciones en grupos y mesas de cuatro hasta seis personas, y gracias a la interacción de manera paralela toman un tema o inquietud para analizarlo por un lapso de tiempo establecido. Al culminar con el análisis de las temáticas expuestas, los participantes tienden a cambiar de espacios y continuar con la conversación con el resto de compañeros que se integran paulatinamente, hasta finalizar con todas los temas propuestos.

En este sentido, se puede mencionar las técnicas pueden ser utilizadas en una mesa de trabajo:

- Como primer punto, se puede construir un extracto teórico a través de criterios estructurados de las personas que formen parte de los grupos expertos en el tema en discusión o que se encuentra en estudio. En todo proyecto el construir el marco teórico

c.c Reconocimiento

conceptual, es virtuoso para el desarrollo de posibles ámbitos y escenarios que permitan analizar un tema dado de manera objetiva.

Sin embargo, de acuerdo a la realidad de cada temática es válido y real la formulación de la problemática, en el caso de los equipos de fútbol profesional del Ecuador, analizar los distintos de modelos de gestión y sus características en el desarrollo de su accionar dirigencial.

- En segundo lugar, para el desarrollo del presente trabajo investigativo es imprescindible incluir innovadoras metodologías que sirvan de aporte para los proyectos deportivos de fútbol profesional en el Ecuador, tomando en cuenta las perspectivas cualitativas que forman parte de este proceso de trabajo colaborativo.

3.5. La idea de la investigación

El interés de buscar mayor información y continuar inmiscuyéndose en la temática de la gestión de los equipos de fútbol profesionales del Ecuador, llaman la atención de todos quienes gustan y disfrutan de este deporte, no sólo a nivel local, sino también en el ámbito internacional. El liderar y dirigir a instituciones deportivas, con la utilización de herramientas innovadoras y creativas, conllevan un valor agregado y distintivo que promueven el crecimiento organizativo de toda entidad profesional. Por todo lo anterior expuesto y más, es necesario la utilización de la metodología *World* Café.

www.bdigital.ula.ve

Lo válido de este tipo de metodología, es su fácil adaptación a cualquier ámbito, contexto, cultura o entorno en el que se ejecute y encuentre. Sin dejar a un lado sus bases de estructura, consolidando a las relaciones interpersonales y con la capacidad de evolucionar en su trajinar investigativo. Se ha mencionado en varios apartados del presente proyecto, la necesaria utilización de esta metodología, las opiniones sobre la utilización de un modelo de gestión en base a organizaciones inteligentes para equipos de fútbol profesional del Ecuador, y debido a las circunstancias actuales que el mundo entero atraviesa, a causa del Sars-Cov-2/COVID-19, aparece esta oportunidad práctica de realizar grupos de trabajo a través de mesas de manera virtual con la utilización de las plataformas actuales de comunicación

c.c Reconocimiento

*Google Meet*s, *Zoom, Microsoft Teams,* claves y la posterior tabulación de la información a través del sistema MAXQDA 2020, que se convierten en elementos fundamentales para tal efecto.

Con la aplicación de la metodología *World* Café, se puede establecer un sistema secuencial y ordenado para la realización de actividades varias. Dos aspectos claves que brindan más confianza a la hora de hacer las cosas, por ejemplo, el orden es la estructura lógica de organización de las cosas y los factores que forman parte de todo este proceso. El sistema secuencial, se enfoca más al conjunto de normas y políticas establecidas para alcanzar un objetivo en común.

Toda metodología tiene la particularidad de presentar distintas maneras o técnicas de realizar las cosas, al referirse al *World* Café, se utilizan varias herramientas que direccionan a que tanto la filosofía, como la epistemología comulguen y trabajen en conjunto, y de esta manera orientan un mejor desarrollo del trabajo investigativo.

www.bdigital.ula.ve

El método científico forma parte de la presente investigación, y para el efecto, es imprescindible determinar varios aspectos que forman parte de este proceso importante:

a. La objetividad,
b. Formulaciones de aspecto general,
c. Es auto correctivo y progresivo,
d. Es efectivo,
e. Va más allá de los hechos,
f. Se afianza de comprobación empírica
g. Sigue las reglas y políticas metodológicas.

Donde en cierto modo se puede garantizar cierto grado de certeza en el planteamiento de la metodología en mención.

En este sentido, las mesas quedarán definidas de la siguiente manera:

1. **Mesa 1:** Dirigentes deportivos de equipos de fútbol profesional.

c.c Reconocimiento

2. **Mesa 2:** Jugadores profesionales de fútbol en el Ecuador.

3. **Mesa 3:** Profesionales con conocimiento en Administración y Norma Jurídica Deportiva.

4. **Mesa 4:** Representantes de Escuelas y Academias de Fútbol.

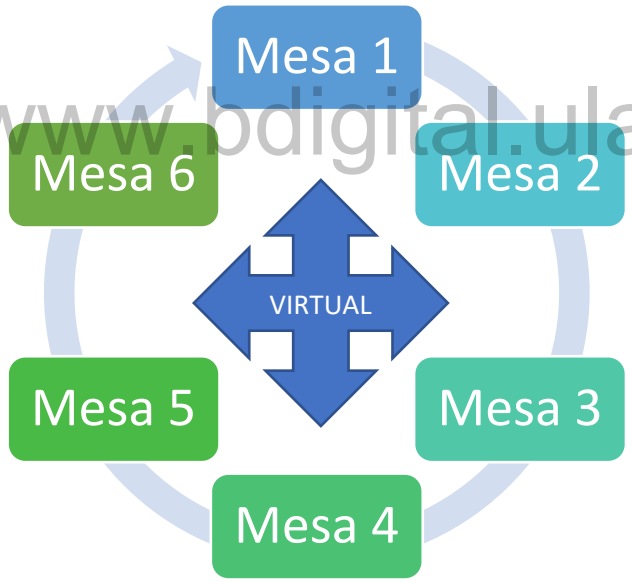
5. **Mesa 5:** Profesionales de las ciencias organizativas.

6. **Mesa 6:** Profesionales con conocimiento en Gestión Deportiva.

Gráfico # 3

Metodología de trabajo

Sistematización Word Café para un "Enfoque resiliente de la Seguridad Social Venezolana: Transición a la humanización de las políticas públicas"



www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

c.c Reconocimiento

En casa mesa de trabajo habrá temáticas que se irán desarrollando de la siguiente manera:

Gráfico # 4

Metodología de cada espacio virtual

www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

Ante lo expuesto, es importante estructurar la manera en que se obtendrá toda la información para el análisis de resultados de la presente investigación. El actor principal o anfitrión será el encargado de desarrollar todo el proceso conceptual, a través de mapas mentales, representaciones gráficas de varios grupos de trabajo en las mesas establecidas, y la relación existente entre las opiniones vertidas, prevaleciendo las ideas de mayor importancia y relevancia.

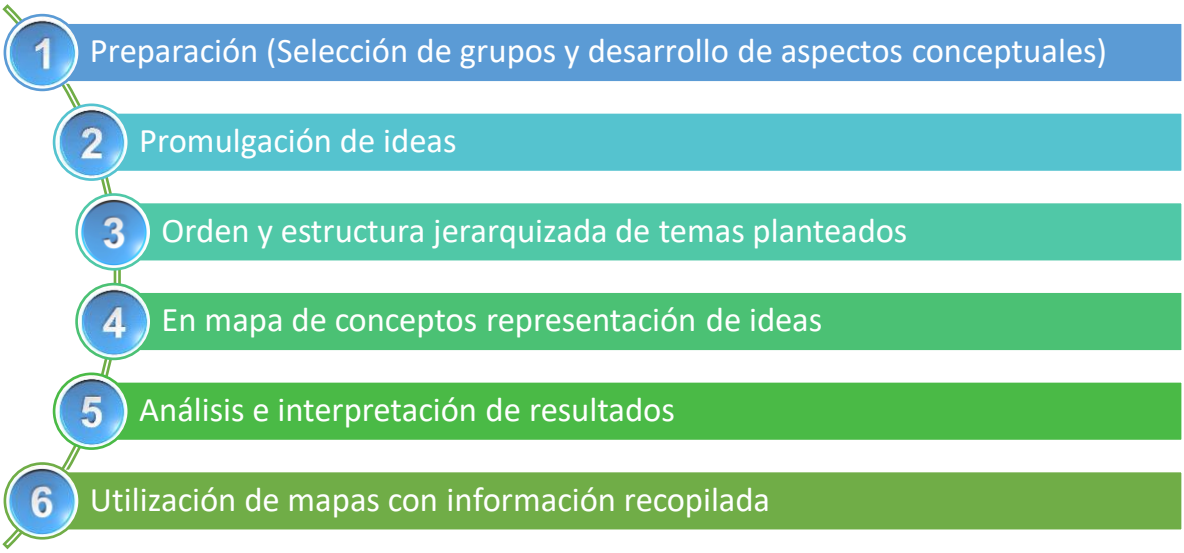
Unas de las técnicas a utilizar es la del mapeo conceptual de M. K. Trochim (1989), misma que la utilizará como guía y base para la recolección de información y análisis de resultados en base a los datos expuestos. Es necesario explicar el mecanismo de esta herramienta, que se maneja de forma estructurada, y además puede ser implementada por varias personas en sus distintos grupos de trabajo, para que los conceptos metodológicos se vayan consolidando, a su vez tanto el control y la guía como base una planificación, forman

c.c Reconocimiento

parte de este proceso conceptual. Seis son los pasos los que construyen esta técnica de mapeo conceptual:

Gráfico # 5

Pasos de Mapeo Conceptual



www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

Existen muchas ventajas gracias a la utilización de esta herramienta de mapa conceptual, y además promueve el ímpetu para el desarrollo del trabajo investigativo. A nombrar, algunos de los beneficios están: La rapidez y la eficacia en la interpretación de resultados, con léxico propio de todos quienes forman parte de la dinámica de trabajo, con resultados prácticos y gráficos que proyectan las ideas de mayor importancia y la relación existente entre las mismas. A su vez resulta una fortalece para la unión de los grupos, promulga una conexión institucional organizativa y también, promueva la participación consciente e intelectual de los distintos grupos de trabajo.

A continuación, se presentan los pasos que se han estructurado para el diseño del proceso, sin olvidar la problemática central y la metodología planteada.

.

- La planificación o evaluación, puede considerarse como el primer paso a seguir, pero también el más complicado de ejecutar, como en todo proceso, lo posterior que se realice del mismo, depende en gran medida de como sea concebido y estructurado el

c.c Reconocimiento

proyecto. Todas las ideas, pensamientos, percepciones, gráficas y demás aspectos que formen parte del mismo, deberán estructurarse de una manera clara y objetiva. Es aquí donde idealizan los objetivos con la intención de cumplir metas de acuerdo a la intención de la investigación, y luego de cada acción, viene su respectiva evaluación, que conlleva el análisis de los resultados para una reestructuración en el caso que lo haya.

- La tormenta de ideas se hace presente, donde los participantes forman parte de esta fase, existe la creación de los primeros criterios y enunciados, se obtiene información de la posible interrelación entre unos con otros, la interpretación de los resultados se hace presente, y, además, se toma la decisión de la manera en que va ser utilizado el mapa planteado.

Se puede designar un coordinador para la aplicación del diseño del mapa conceptual, quién será el responsable directo de dirigir el proceso de evaluación. Puede darse varias opciones en la participación de varias personas en este grupo de trabajo, como es el caso de administradores de clubes profesionales de fútbol ecuatoriano, periodistas deportivos, hinchada, jugadores, cuerpo técnico o directivos cada club deportivo; académicos, entre otros.

www.bdigital.ula.ve

El responsable o persona que funge de coordinador en el proceso de evaluación o diagnóstico, será el autor del proyecto de investigación, mismo que se encargará de liderar y dirigir el proceso establecido, con la utilización de varias herramientas de contenido, para la adecuada interpretación de resultados y, además, la correcta utilización del mapa propuesto que determinará el trabajo de los grupos planificados.

El coordinador tiene que empezar con la decisión de estructurar la planificación de trabajo, por ejemplo, en el desarrollo de este proyecto, se presentan dos tareas base: La primera es la decisión de los miembros participantes en el proceso. Y la segunda, el trabajo directo del coordinador los participantes seleccionados, donde se seleccionará el método o herramienta a utilizar.

Esta selección de participantes, es especificación de quienes serán las personas que trabajarán en la reunión de grupo y el diseño del mapa conceptual. Tarea fundamental e

c.c Reconocimiento

importante que tiene a su cargo el coordinador. Mientras mayor sea el número de participantes, la recolección de información será más válida y utilizable. Varios miembros relaciones con el fútbol pueden ser parte de cada grupo de trabajo, es la decisión del coordinador de acuerdo a su experiencia, del como establecerá los distintos grupos de trabajo.

Como todo proceso, siempre se detallan las reglas del juego o un manual de políticas para la ejecución de tal proyecto. En este sentido existe un límite específico en lo que refiere al número de participantes. Generalmente para un mejor desarrollo se trabajará con grupos de entre 5, 8 y hasta 10 personas, que en su gran mayoría se utilizará la técnica de *World* Café, un número considerable para la ejecución de dicha tarea. Lo interesante de esta restricción, es que el número de personas podrían garantizar una considerable variedad de ideas y opiniones que permitan la adecuada interpretación y discusión.

El presente tema de investigación, resulta interesante para todos los que participen en él, y gracias a las técnicas y herramientas novedosas, que aparecen en el desarrollo del proceso, proyectan una nueva forma de investigar y generar conocimiento a través del proyecto de organizaciones inteligentes en el fútbol profesional del Ecuador.

www.bdigital.ula.ve

Cabe mencionar que este tipo de metodología se ha venido utilizando con éxito en el Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia (GILOG), de la Universidad de los Andes, de Mérida-Venezuela, como parte de investigaciones doctorales y, es esta la razón por lo que el investigador cree conveniente desarrollarlo como parte de su proyecto de investigativo.

3.6 Categorías de análisis de la investigación

La entrevista realizada a través de Word café estuvo conformada por 6 mesas de trabajo, dirigidas a los integrantes de cada grupo seleccionado de acuerdo a su experticia, y en cada una de las mismas se indagó sobre las categorías y subcategorías de análisis identificadas por el investigador a partir de la postura de Peter Senge, y organizaciones inteligentes como parte del proyecto doctoral, las cuales se detallan a continuación:

c.c Reconocimiento

Cuadro # 6

Análisis categorías y subcategorías de investigación

Categoría	Sub Categoría	Entrevista de investigación
Reflexión Interrelacional	1. Aprendizaje individual 2. Cambio de perspectiva interior 3. Responsabilidad personal	**1.** Mesa # 1 **2.** Mesa # 2 **3.** Mesa # 3 **4.** Mesa # 4 **5.** Mesa # 5 **6.** Mesa # 6
Competencia personal	1. Crecimiento Personal 2. Competencias y destrezas 3. Motivación y creatividad	
Arquetipos mentales	1. Organizaciones saludables 2. Nuevas formas de aprendizaje 3. Indagación recíproca	
Mirada transformacional	1. Sentimiento de libertad 2. Compromiso y lealtad 3. Objetivos dignos de compromiso	
Aprendizaje colaborativo	1. Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente sobre problemas complejos) 2. Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada) 3. Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo en otros equipos)	
Saberes deportivos	1. Cultura deportiva. 2. Estructura administrativa deportiva.	
Identidad futbolística	1. Experiencia deportiva 2. Cosmovisión futbolística	

www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

Dichas categorías y sub categorías se las identificaron de acuerdo a la información obtenida en los diferentes grupos de trabajo. En los apartados siguientes, se detallan las preguntas realizadas a cada una de las entrevistas en las mesas de trabajo, de acuerdo a la realidad y actividad que desempeñan como colaboradores de las instituciones y también a profesionales expertos en temas concernientes al proyecto de investigación desarrollado.

c.c Reconocimiento

3.7. Análisis de la Información

Ante lo expuesto, es clave además establecer la estrategia metodológica que se va a utilizar, y para esto es ineludible detallar lo siguiente:

1. Delimitar de forma general los factores de importancia y relevancia, en la construcción de los aportes teóricos de la investigación, siendo el análisis-crítico la fuente principal de las conversaciones en esta metodología. Es aquí donde servirá la herramienta *World* Café, que como se lo había explicado anteriormente, es una técnica innovadora de comunicación, teniendo como base una adecuada comprensión de todos los actores que participan en la misma a través de las dinámicas organizacionales. En la dirigencia deportiva profesional, forma parte de su gestión y liderazgo, así como también el llegar con un mensaje claro y contundente hacia sus colaboradores, con una comunicación asertiva para motivar a todos los miembros de la institución a evolucionar y transformar las formas tradicionales de hacer las cosas en pro de una organización inteligente para los equipos de fútbol profesional ecuatoriano.
2. Establecer el conglomerado de factores constitutivos y una diferenciación entre la estrategia que se desea implementar en la presente investigación y los sustentos teóricos referenciales, que incidan en los equipos de fútbol profesional del Ecuador.
3. Examinar cada uno de los elementos claves e investigaciones previas del objeto de estudio, en este caso la gestión de los equipos profesionales del Ecuador. Con el objetivo de encontrar ciertas falencias para brindar criterios de posible solución, en este contexto. El compromiso y la creatividad que se le brinde al desarrollo del presente trabajo investigativo, marcan la diferencia en todo contexto.
4. Sistematizar toda la información a través de herramientas tecnológicas e innovadoras que permitan una mejor sistematización de la misma. El investigador será el responsable y el encargado de identificar los aspectos más representativos en base a las opiniones de los “Versionantes”.

Adicionalmente para la metodología como parte del proyecto de tesis doctoral, es vital mencionar que también se utilizará la herramienta de análisis cualitativo MAXQDA 2020, misma que se convierte en un soporte importante para la sistematización de la información,

www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

en la que el investigador pudo ir correlacionando las respuestas de cada uno de los integrantes con los aspectos teóricos de las cinco disciplinas o categorías expuestas por Peter Senge y otros constructos de organizaciones inteligentes. El MAXQDA “Es un paquete de software líder mundial en el análisis de datos cualitativos e investigación de métodos mixtos. Con MAXQDA puede analizar todo tipo de datos: textos, imágenes, audios o archivos de video, páginas web, tuits, discursos, grupos focales, encuestas ¡y muchos más! Desarrollado por y para investigadores, de aplicación innovativa y sencilla. El único software QDA líder con funciones idénticas en Windows y Mac”. es.maxqda.com (2021).

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Capítulo IV

Interpretación de la información emergente

"No tengo tiempo para pasatiempos. Al final del día, trato mi trabajo como un hobby. Es algo que me encanta hacer",

David Beckham.

4.1 Categorías emergentes de la investigación

Partiendo de las premisas establecidas por Senge (2010) sobre las 5 disciplinas que deben existir en las organizaciones inteligentes, se propone las siguientes categorías emergentes con el fin de generar un enfoque para las organizaciones deportivas, mediante las categorías presentadas a continuación se realizará el análisis de los hallazgos de la investigación

www.bdigital.ula.ve

Cuadro # 7
Categorías emergentes

Categoría	Definición	Sub Categoría
Reflexión Interrelacional	Consideración, idea o pensamiento que interactúa en la sociedad, mejorando sus perspectivas base gracias al aprendizaje y cambio paradigmático organizacional.	1. Aprendizaje individual 2. Cambio de perspectiva interior. 3. Responsabilidad personal
Competencia personal	Capacidad de crecimiento personal, utilizando varias técnicas y destrezas con motivación y creatividad.	1. Crecimiento Personal 2. Competencias y destrezas 3. Motivación y creatividad
Arquetipos mentales	Enfoque distintivo que se proyecta como prototipo referente para la adaptación hacia nuevas, modernas e innovadoras organizaciones inteligentes.	1. Organizaciones saludables 2. Nuevas formas de aprendizaje 3. Indagación recíproca
Mirada transformacional	Visión libre y transformadora con compromisos de lealtad y	1. Sentimiento de libertad 2. Compromiso y lealtad

c.c Reconocimiento

	objetivos dignos de aprendizaje.	3. Objetivos dignos de compromiso
Aprendizaje colaborativo	Formación de lineamientos clave, vinculando a todos los involucrados activamente en un proceso de crecimiento individual y colectivo, hasta la conformación de un verdadero equipo de trabajo.	1. Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente sobre problemas complejos) 2. Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada) 3. Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo en otros equipos)
Saberes deportivos	Discernimiento y experiencia de la práctica deportiva, con el soporte cultural, administrativo y social para la correcta conducción de la institución organizativa.	1. Cultura deportiva. 2. Estructura administrativa deportiva.
Identidad futbolística	Caracterización y esencia de los factores internos y externos que identifiquen los aspectos sociales y futbolísticos del club deportivo.	1. Experiencia deportiva 2. Cosmovisión futbolística

www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

4.2 Sistema de códigos de la investigación

Con el fin de sistematizar las categorías de análisis se asignó un sistema de códigos por colores que permite identificar en el contenido de las entrevistas las subcategorías de análisis desarrolladas.

Tabla # 1

Sistema de códigos

Color	Código superior	Código	Segmentos codificados (todos los documentos)
●	Reflexión Interrelacional	Aprendizaje individual	19
●	Competencia personal	Crecimiento Personal	25
●	Arquetipos mentales	Organizaciones saludables	61
●	Mirada transformacional	Sentimiento de libertad	16

c.c Reconocimiento

●	Aprendizaje colaborativo	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s	31
●	Reflexión Interrelacional	Cambio de perspectiva interior	31
●	Competencia personal	Competencias y destrezas	27
●	Arquetipos mentales	Nuevas formas de aprendizaje	51
●	Mirada transformacional	Compromiso y lealtad	21
●	Aprendizaje colaborativo	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada)	30
●	Reflexión Interrelacional	Responsabilidad personal	12
●	Competencia personal	Motivación y creatividad	30
●	Arquetipos mentales	Indagación recíproca	35
●	Mirada transformacional	Objetivos dignos de compromiso	42
●	Aprendizaje colaborativo	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equ	12
●	Saberes Deportivos	Cultura Deportiva	11
●	Saberes Deportivos	Estructura administrativa deportiva	21
●	Identidad Futbolística	Experiencia deportiva	34
●	Identidad Futbolística	Cosmovisión futbolística	32

Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

Posterior a la explicación de códigos asignados, se presentan los resultados y hallazgos con base en la técnica utilizada. Es importante señalar que los integrantes en cada una de las mesas de trabajo, toman el nombre de "Versionantes", quienes son los responsables de brindar su postura de acuerdo a la experticia y conocimiento de cada una de las mesas de trabajo. En este sentido, los grupos de análisis quedan definidos de la siguiente manera:

4.3 Interpretación de la información emergente

Mesa 1: Se tiene la colaboración de los siguientes involucrados en lo que se refiere a señores Dirigentes deportivos de equipos de fútbol profesional del Ecuador.

- **Versionantes A: 2 dirigentes Club Deportivo Universitario** (Sr. Ruperto Villena e Ing. Jairo Villena)
- **Versionantes B: 2 dirigentes Club Deportivo Macará** (Sr. Jorge Salazar y Guillermo Salazar)

c.c Reconocimiento

- **Versionantes C: 2 dirigentes Club el Globo** (Edwin Teófilo Zúñiga Vinueza e Iván Fernando Mayorga Carrillo)

Se toma como referencia a 3 clubes que pertenecen al campeonato profesional del Fútbol Ecuatoriano. Un equipo joven que está empezando su participación en torneos profesionales como es el caso del Club Deportivo Universitario, que tiene una proyección importante para conseguir el ascenso a primera categoría. Los dirigentes y dueños del club y que se ha realizado el acercamiento debido son el señor Ruperto Villena y el Ing. Jairo Villena.

El Club Deportivo Macará, es un equipo profesional de muchos años de vida institucional, más conocido como el ídolo ambateño y que actualmente se encuentra participando en la serie A del campeonato Ecuatoriano de Fútbol, en los últimos años ha tenido una participación aceptable en los torneos de fútbol profesional y ha conseguido llegar a torneos internacionales en los últimos 3 años consecutivos. Se ha decidido tomar en cuenta como directivos y representantes del club a los señores Jorge y Guillermo Salazar.

www.bdigital.ula.ve

El Club Deportivo el Globo, es otro de los equipos de muchos años de vida deportiva, lastimosamente no ha tenido una participación aceptable y pese a varios intentos para ascender a la primera categoría del fútbol profesional, no han podido conseguirlo, limitándose a jugar en la segunda división de ascenso. Los directivos seleccionados son los señores Edwin Teófilo Zúñiga Vinueza e Iván Fernando Mayorga Carrillo.

Cuadro # 8

Mesa de trabajo 1

Dirigentes Deportivos de Equipos de Fútbol Profesional del Ecuador

Pregunta	Respuesta
	Versionantes A: Indican que la gestión actual de la mayoría de los equipos de fútbol profesional en el Ecuador, no es la adecuada, pero que con el tiempo muchas instituciones han tenido distintas perspectivas y varias ideas en mente para

c.c Reconocimiento

1. ¿Considera que la gestión actual de los equipos de fútbol profesional ecuatoriano es la adecuada?	cambiar el enfoque actual de la gestión que se ha venido manejando. **Versionantes B:** Mencionan que es importante la presencia de la Liga Profesional de Fútbol en el Ecuador, en virtud que ha venido a poner cierto orden como ente regulador a todos los clubes profesionales en el país, además afirman que el manejo que el Club Independiente del Valle presenta es interesante, y podría ser emulado por varios clubes profesionales del Ecuador, con una planificación a largo plazo. **Versionantes C:** Indican que es preponderante ir formando a jugadores desde edades tempranas, y esto se lo puede realizar con un adecuado trabajo en equipo. Además, mencionan que es indispensable contar con un muy buen manejo de cuentas y una organización interna con estructura base.
2. ¿Qué factores considera usted determinantes a la hora de tomar decisiones en su institución deportiva?	**Versionantes B:** Indican que el eje principal para todo equipo de fútbol profesional en el Ecuador y en el mundo entero es el presupuesto, ya que todo tiene relación con el manejo mismo del club. La infraestructura, canchas, instalaciones, vivienda, alimentación, vestimenta, etc., deben tener un rubro específico y detallado para el trabajo que se lo realizará en la temporada, y además con una proyección a futuro. **Versionantes C:** Hacen énfasis y recalcan la importancia que se le brinde a las formativas, para convertirse en un cuadro mucho más participativo, competitivo e incluso inclusivo, sin distinción de raza, condición económica entre otros. Es necesario identificar un cuerpo técnico con proyección a futuro, y no sólo para el momento, de este modo los resultados no

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	podrán ser visibles en el presente, pero con un trabajo ético y responsable, se podrán ver frutos en un mediano y largo plazo.
3. ¿Es necesario el apoyo de entidades gubernamentales para llevar a cabo una gestión administrativa adecuada?	**Versionantes B:** Indican que lo que el estado debe hacer es el apoyo a las formativas, a generar espacios de formación de futuros jugadores, y que las mismas presten las condiciones adecuadas para que se pueda realizar el deporte desde sus inicios, con el objetivo de brindar un desarrollo integral del menor para una posible proyección futura profesional. En Tungurahua no se ha evidenciado este tipo de apoyo a los espacios en referencia y se cree prudente que estos aspectos aparezcan y puedan ser un soporte a los clubes profesionales en un futuro. **Versionantes C:** Mencionan al artículo 1 del reglamento de competencia de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, en el que indica que claramente indica que no se puede recibir ni sugerir el apoyo gubernamental como parte de la gestión que dirigentes deportivos realicen en cada uno de sus clubes. **Versionantes C:** Indican que es necesario identificar dos cosas importantes y realizar una distinción al respecto. El apoyo del gobierno existe para el fútbol amateur en sí, para el fútbol profesional no se cree prudente que el gobierno intervenga, en virtud que los clubes tienen autonomía financiera, y sería un tanto contra producente que entidades gubernamentales se inmiscuyan y quieran tener algún tipo de participación en el fútbol profesional del Ecuador.
	Versionantes A, B y C: Concuerdan, y mencionan que la formación y desarrollo de personas debe ser un elemento diferenciador de toda institución profesional de fútbol en el Ecuador, para que de esta manera se pueda brindar un ambiente

www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

4. ¿Es partidario de la formación no sólo futbolística de los integrantes de su plantel, sino además del crecimiento personal de todos los miembros de su organización?	más adecuado de trabajo, con una posible proyección a puestos de mayor responsabilidad dentro del mismo club, y al hablar de jugadores profesionales de fútbol, aportar de manera significativa en su crecimiento futbolístico y tenga la posibilidad de salir a jugar en el exterior.
5. ¿Qué opinión brindaría sobre la implementación de organizaciones inteligentes en su institución deportiva, donde el pensamiento personal y colectivo, son actores fundamentales de este contexto?	**Versionantes A:** Mencionan que todos los aspectos y variables de temas de administración deben ser y formar parte de todo enfoque organizativo en una entidad profesional de fútbol. **Versionantes B:** El capital intelectual es el factor más preponderante en toda entidad organizativa, es así que se debe brindar todas las garantías y recursos por parte de la institución deportiva para que se comience a analizar desde otra perspectiva el manejo de la gestión misma de los clubes profesionales de fútbol en el Ecuador. Es necesario ir formando a los futuros sucesores, y esto va de la mano con gente de experiencia que guíe a gente nueva en su carrera profesional.
	Versionantes A, B y C: Los directivos de los tres clubes mencionan que es imprescindible contar con gente joven, que desde luego trae ideas nuevas a la organización deportiva. Además, que es clave que nuevas herramientas tecnológicas, brinden la posibilidad de tener una ventaja comparativa del club frente a la competencia, este enfoque desde luego brindará resultados más visibles en el mercado, y su fanaticada será la más beneficiada al respecto.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

6. ¿Considera usted que gente joven debe formar parte de la directiva de los equipos de fútbol profesional del Ecuador?	**Versionante C:** Recalcan que en todas las áreas de la organización profesional deportiva es clave la aparición de gente joven, y más aún en el mismo campo de juego, que es donde la formación de los futuros profesionales del balompié ecuatoriano toma fuerza, y son los jóvenes futbolistas los que tienen la oportunidad de hacerse presentes demostrando sus destrezas y habilidades con el balón.

Elaborado por: Zurita, (2021)

Como se puede apreciar, la mayor cantidad de respuestas de los versionantes que participan en la mesa de trabajo # 1, brindan su criterio en relación a la experiencia que tienen en su labor como dirigentes deportivos, es así que las sub categorías fueron formándose de acuerdo al desarrollo de la entrevista, misma que brindó una fuente y un sustento válido para la presente investigación. Fueron 11 los elementos que más relación e impacto tienen en este conversatorio, y pues la idea de instaurar un enfoque innovador y transversal es del interés de los entrevistados que actualmente se encuentran como gestores activos de los equipos de fútbol profesional en el Ecuador.

www.bdigital.ula.ve

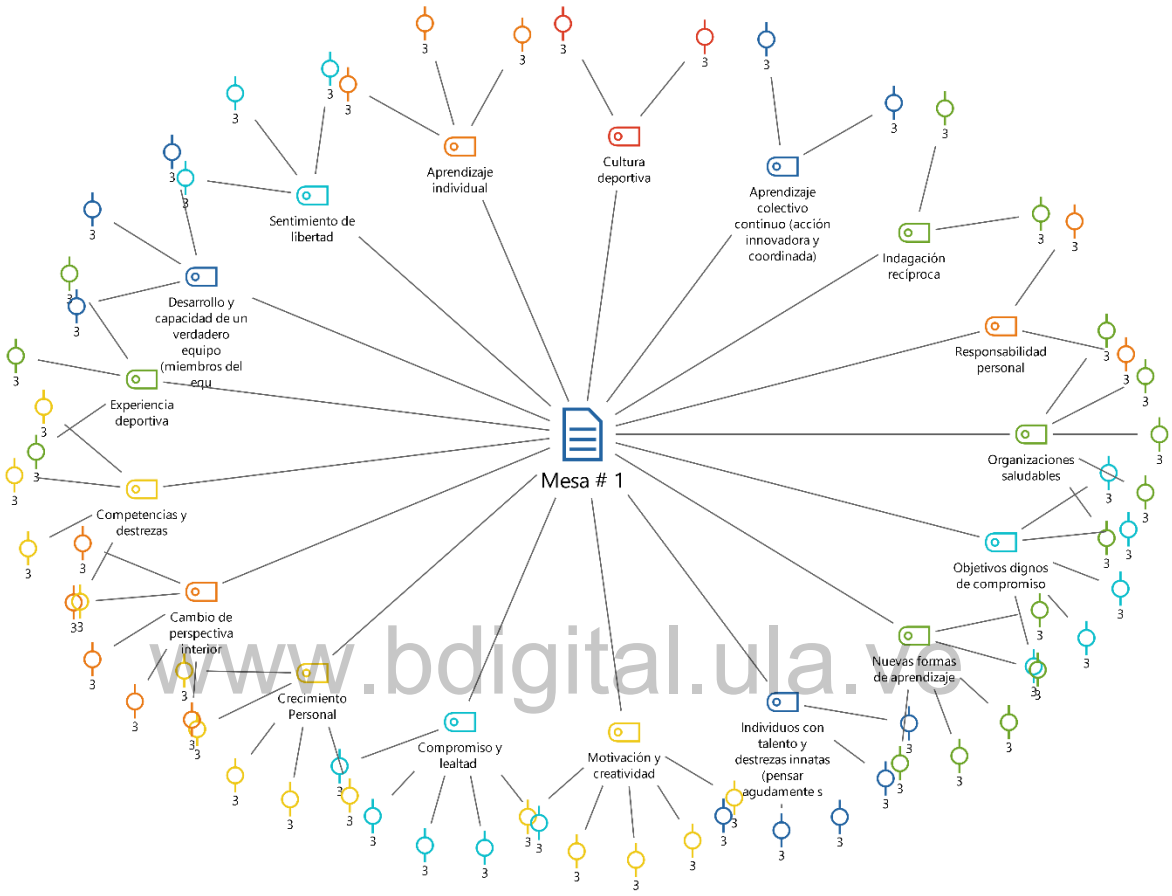
El aprendizaje continuo, contar con personal con talento y destrezas, el instaurar un enfoque de organizaciones saludables, con motivación y creatividad teniendo en cuenta los objetivos a corto, mediano y largo plazo, fueron un poco de las respuestas que se pudo obtener de la percepción de los 6 dirigentes deportivos de equipos de fútbol profesional del Ecuador.

En la figura que se proyecta en la parte inferior, se puede visualizar de mejor manera la frecuencia y la relación de respuestas en base a las preguntas realizadas como parte de esta mesa de trabajo.

c.c Reconocimiento

Ilustración # 4

Códigos de Sistemas Mesa # 1



www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

En la figura anterior se puede identificar la interrelación y la frecuencia de respuestas de los versionantes invitados, la misma tiene una relación directa con todo el proceso de recolección de información y gracias a la utilización de la herramienta MAXQDA, se pudieron extraer todos estos insumos innovadores para tener una mejor apreciación del trabajo realizado. En algunas sub categorías se puede observar que la frecuencia es mayor, tal es el caso de la motivación y creatividad, el cambio de perspectiva interior, el compromiso personal, etc. Estos al ser factores que inciden directamente en la gestión de las organizaciones deportivas, tienen mayor relevancia a la hora de la toma de decisiones.

c.c Reconocimiento

Mesa 2: De la misma forma se ha podido contar con los siguientes Jugadores profesionales de fútbol en el Ecuador para trabajar en la mesa 2.

- **Versionantes A: 2 jugadores Club Deportivo Universitario** (Sr. Diego Hurtado y Sr. Mateo Miranda)
- **Versionantes B: 2 jugadores Club Deportivo Macará** (Sr. Fernando Mora y Roberto Garcés)
- **Versionantes B: 2 jugadores Club el Globo** (Juan Pablo Sánchez y Sebastián González)

En lo que respecta a la segunda mesa de trabajo, se considera como referentes a dos jugadores de cada uno de los clubes antes mencionados, esto para tener una secuencia un poco más lógica y organizada en base al diagnóstico y percepción de las personas que trabajan como profesionales en una cancha de fútbol.

www.bdigital.ula.ve

En el Club Deportivo Universitario Sr. Diego Hurtado y Sr. Mateo Miranda, en el Club Deportivo Macará los señores futbolistas Fernando Mora y Roberto Garcés y por el lado del Club Deportivo el Globo los señores deportistas Juan Pablo Sánchez y Sebastián González.

Cuadro # 9

Mesa de trabajo 2

Jugadores Profesionales de Fútbol en el Ecuador

Pregunta	Respuesta
1. ¿Considera que la gestión actual de los equipos de fútbol profesional ecuatoriano es la adecuada?	**Versionantes A y B:** Indican que la gestión actual de los equipos de fútbol profesional en el Ecuador, no es la adecuada, al fútbol nacional le falta mucho por conocer y seguir en un proceso de desarrollo continuo. Es interesante el enfoque o modelo de gestión que el club Independiente del Valle viene trabajando, se podría decir que este es uno de los equipos mejor estructurados a nivel nacional y también en

c.c Reconocimiento

	Latinoamérica, por lo que sería prudente emular este enfoque administrativo para una posible implementación en el resto de clubes profesionales ecuatorianos. **Versionantes C:** Indican que es importante seguir el trabajo y la evolución de los equipos europeos, como es el caso del *Manchester United*, Real Madrid, *Bayern Múnich*, entre otros.
2. ¿Qué factores considera usted determinantes por parte de la dirigencia deportiva a la hora de tomar decisiones en su institución?	**Versionantes B:** Indican que el trabajo debe estar enfocado desde sus bases, es decir tener un enfoque importante en las formativas de todos los clubes profesionales del fútbol ecuatoriano, este factor competitivo debe estar encaminado hacia una proyección a futuro, con la posibilidad de continuar exportando jugadores al exterior, y evitar en un contexto macro, la fuga de capitales por compra o ingreso de jugadores internacionales. Lastimosamente en el Ecuador, los equipos de fútbol profesional no cuentan con las facilidades para formar jugadores de élite, esto sumado a una inexistencia de una cultura social y deportiva, que limita el desarrollo en este aspecto. **Versionantes C:** Mencionan que la educación tiene que ser una pieza fundamental en el crecimiento futbolístico, que, en conjunto con lo deportivo, formará a un gran talento de exportación.
3. ¿Es necesario el apoyo de varias instituciones externas al club para llevar a cabo una gestión	**Versionantes A:** Mencionan que es indispensable el apoyo de la empresa privada para la gestión que los clubes deportivos profesionales del Ecuador tienen que realizar durante toda la temporada. Las empresas privadas deberían

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

administrativa adecuada?	apoyar a clubes nuevos que tengan una planificación adecuada y que presente una proyección a futuro. **Versionantes C:** Aducen que, con la creación de la Liga Profesional de Fútbol Ecuatoriano, se ha manejado de mejor manera el asunto de auspicios y el marketing de cada uno de los clubes, existe un mejor control, pero la gestión y el mensaje de los equipos profesionales del Ecuador, dependen del trabajo y el alcance que estos realicen como parte de su gestión.
4. ¿Cree usted necesario la formación no sólo futbolística de los integrantes de su plantel, sino además del crecimiento personal de todos los miembros de su organización?	**Versionantes A:** Comentan que los tiempos han cambiado, y que anteriormente, el futbolista ecuatoriano solo pensaba en el dinero debido a varios factores de su entorno, y muchas veces jugadores con potencial se estancaban y no visualizaban una proyección a nivel internacional. Por lo expuesto, es necesario emular los enfoques de gestión que organizaciones exitosas internacionales deportivas realizan, con un importante grupo de personas que se encargan del crecimiento de sus jugadores desde sus formativas con una proyección importante a nivel mundial. **Versionantes B:** Indican que, para el éxito y crecimiento del jugador profesional de fútbol ecuatoriano, y todo tipo de jugador a nivel mundial, es indispensable una correcta educación y una formación adecuada de los futbolistas como verdaderas personas. Existen muchos enfoques multidisciplinarios en varias organizaciones y bajo esta perspectiva, se puede tomar varios enfoques que promulguen un crecimiento adecuado en el futbolista profesional; es necesario encontrar los métodos de capacitación y desarrollo de estas personas, y, además, encontrar a gente que motiven

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	y promulguen este desarrollo educativo en los clubes de fútbol profesional.
5. ¿Qué opinión brindaría sobre la implementación de organizaciones inteligentes en su institución deportiva, donde el pensamiento personal y colectivo, son actores fundamentales de este contexto?	**Versionantes C:** Indican que es necesario el trabajo de la parte mental del jugador profesional de fútbol ecuatoriano, muchos jugadores en el campeonato local tienen un correcto desempeño, pero cuando son contratados por clubes internacionales, pierden espacio y no suelen tener la misma regularidad de juego que como la tenían en el Ecuador. Razón por la cual es indispensable que los líderes de cada institución deportiva, trabajen con un grupo de especialistas que promulguen una motivación intrapersonal y hagan que la persona valore su trabajo y las condiciones que tenga para disfrutar de una profesión muy interesante como lo es el fútbol.
6. ¿Considera usted que el jugador de fútbol ecuatoriano es subvalorado a nivel nacional e internacional?	**Versionantes B:** Mencionan que el futbolista ecuatoriano es muy bien visto por sus condiciones físicas y además futbolísticas, que marcan cierta diferencia con otros jugadores a nivel mundial. **Versionantes C:** Mencionan que en años anteriores se podría decir que los jugadores nacionales eran sub valorados y no muchos tenían la oportunidad de darse a conocer a nivel internacional. Pero en las dos últimas décadas se ha tenido una proyección importante de jugadores profesionales de fútbol ecuatorianos a nivel internacional, esto se debe a un cambio de mentalidad del futbolista ecuatoriano, lastimosamente no todos logran consolidarse en sus equipos a nivel internacional, y es importante trabajar en esta parte esencial con algunos futbolistas que de una u otra manera, pueden tener ciertas dificultades en clubes internacionales.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

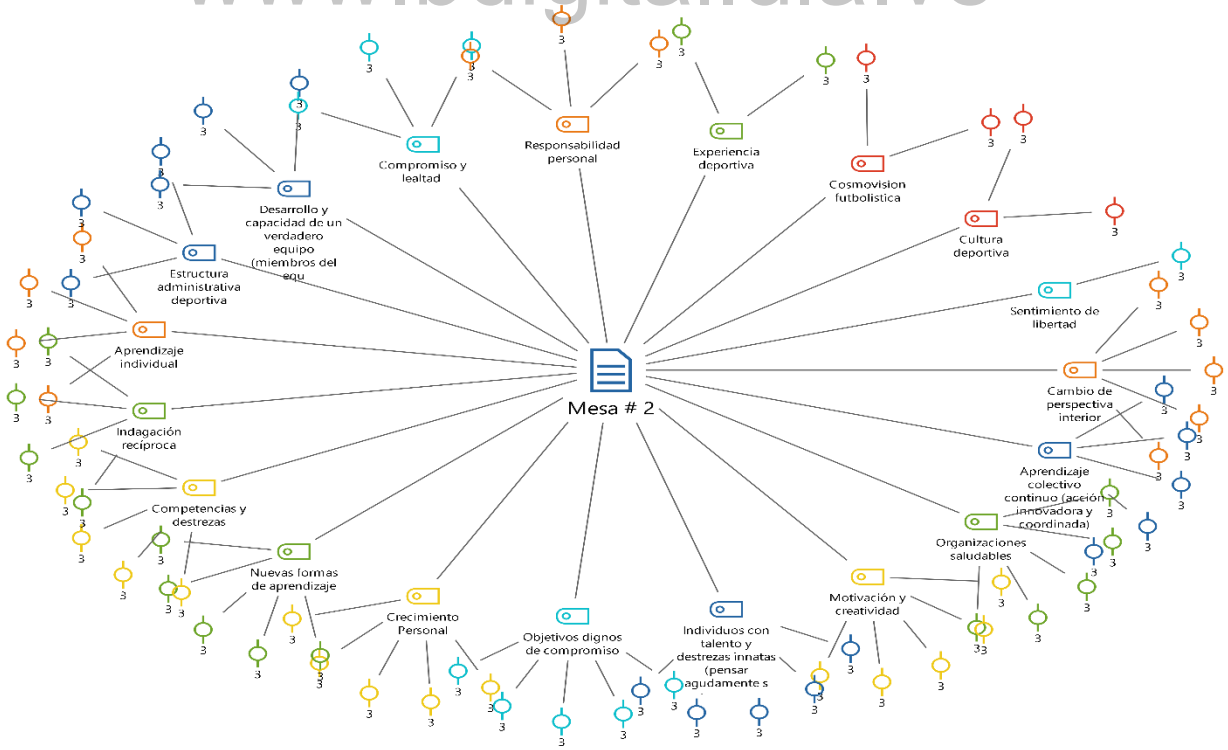
Elaborado por: Zurita, (2021)

Luego del análisis de contenido por sistema de códigos se pudo determinar que en este caso 10 son las sub categorías que tienen relevancia en esta mesa de trabajo, y cada una de ellas tiene una frecuencia similar, por lo que por ejemplo las competencias y destrezas constituyen factores claves y preponderantes en este conversatorio, así como las nuevas formas de aprendizaje, organizaciones saludables, entre otros.

Mencionan que un cambio de perspectiva y la inclusión de un método de organizaciones con percepción distinta y saludable, podría cambiar el panorama de la gestión de los equipos de fútbol profesional en el Ecuador, tomando como referencia equipos a nivel nacional e internacional que adaptan estos nuevos enfoques innovadores y con visión representativa. Mantenerse en contante aprendizaje, no sólo desde la iniciativa de la institución deportiva, sino más desde el crecimiento personal, que proyectará un futuro aprendizaje en equipo.

Ilustración # 5
Códigos de Sistemas Mesa # 2

www.bdigital.ula.ve



Elaborado por: Zurita, (2021)

c.c Reconocimiento

En la ilustración correspondiente a la mesa de trabajo # 2 la relación es clara y de acuerdo al comentario de la tabla anterior, se puede evidenciar la descrito. La frecuencia de cada sub categoría son idénticas, por lo que cada una de las mismas serían importante implementarlas en las instituciones deportivas de fútbol profesional del Ecuador.

Mesa 3: En esta mesa se trabaja con profesionales que tengan conocimiento en Administración Deportiva, y además manejen la Norma Jurídica del fútbol profesional en el Ecuador.

- Versionante A: Liga Profesional de Fútbol del Ecuador (Mg. Esteban Mayorga)
- Versionante B: Liga Profesional de Fútbol del Ecuador (Srta. María Valeria Rosado)
- Versionante C: Liga Profesional de Fútbol del Ecuador (Ing. Roberto Navarrete Cevallos)
- Versionante D: Ex futbolista a nivel internacional (Sr. Miguel Andrés Peña Ramírez)
- Versionante E: Docente universitario internacional (PhD. Yolmer Romero)

www.bdigital.ula.ve

En primer lugar se toma como referencia a dos representantes de la Liga Profesional de Fútbol del Ecuador, quienes tienen su trayectoria y están trabajando en el área administrativa y deportiva, y a su vez tienen conocimiento de la Norma Jurídica Profesional del fútbol ecuatoriano, estos son los señores Mg. Esteban Mayorga asesor jurídico y miembro de la dirección legal de la Liga Profesional de Fútbol del Ecuador (Liga Pro), Srta. María Valeria Rosado León Secretaria de Inscripciones de la Liga Pro. Por otro lado, se ha realizado la invitación a Miguel Andrés Peña Ramírez ex jugador del Club Estudiantes de Mérida, y actual abogado de los tribunales de la República Bolivariana de Venezuela, se cuenta también con la presencia del profesor Yolmer Romero docente, consultor y PhD en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de la Universidad de los Andes de Mérida-Venezuela.

c.c Reconocimiento

Cuadro # 10

Mesa de trabajo 3

Profesionales con Conocimiento de Administración Deportiva o Norma Jurídica en el Fútbol Profesional Nacional e Internacional

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuán importante es la implementación de herramientas de gestión administrativa en los equipos de fútbol profesional ecuatoriano y a nivel mundial?	**Versionante A:** Indica que es muy necesario la implementación de nuevas y actualizadas herramientas de gestión en el fútbol profesional del Ecuador. De hecho, es necesario brindar un servicio al cliente distinto, es decir a la hinchada, ya que son ellos los llamados a encontrar un aspecto de satisfacción gracias al trabajo del equipo de fútbol con el cual tienen afinidad. La razón principal en la insatisfacción del usuario se debe a una inexistencia de planificación de gestión deportiva y administrativa a largo plazo. **Versionante B:** Indica que es necesario contar con una estructura organizacional adecuada, con objetivos claros y precisos, iniciando en sus bases con sus formativas hasta llegar a la primera categoría. Con procesos establecidos, un canal de comunicación adecuado y una logística que evidencie una adecuada planificación organizativa. **Versionante C:** Indica que los clubes deportivos profesionales en el Ecuador, deben ser manejados como verdaderas empresas deportivas y no como sociedades sin fines de lucro, el problema de sus pésimas decisiones y desempeño se debe en gran medida a este factor, que dista en gran medida de las acciones de gestión de fútbol profesional en el Ecuador. **Versionante D:** Comenta que las formativas deben enfocarse en fortalecer la parte mental del futbolista, instruyéndolo y formándolo para el futuro. La formación viene con el estudio y

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	un factor diferenciador para la promoción y ascenso de jugadores jóvenes al primer plantel, puede ser la obtención de buenas calificaciones y desempeño en las aulas de clase. **Versionante E:** Indica que, para consolidar todos estos procesos administrativos, es preponderante además contar con el personal preparado y capacitado, que con su experiencia y una visión estratégica adecuada puedan unir fuerzas para la consecución de objetivos deportivos institucionales, esto acompañado de una adecuada política institucional puede consolidarse como factor clave y preponderante para el éxito deportivo.
2. ¿Qué factores considera usted determinantes por parte de la dirigencia deportiva a la hora de tomar decisiones en las instituciones de fútbol profesional nacional e internacional?	**Versionante E:** Menciona que, en primer lugar, es importante contar con un líder con visión, que tenga la capacidad de concretar todas esas buenas ideas del plan a seguir. Estos actores, que deben poseer cualidades de emprendedores, intrépidos dependen del tiempo y la constancia junto con un aliado transcendental como lo es el pensamiento estratégico, esto brindará una ruta clara para un futuro prometedor en la organización deportiva. No sólo medir la gestión en los resultados deportivos, sino también es necesario medir otros factores en la esencia misma de la gestión administrativa. Estos líderes, además, deben ser personas que tengan mucho conocimiento con el deporte en sí, es decir que conozcan del fútbol que sepan cómo es la relación en el campo de juego y fuera de él, esta puede ser la manera para entender mucho más fácil los problemas y las adversidades que se puedan presentar en el camino del directivo. Esta persona o líder, debe contar con un equipo de trabajo que tenga conocimiento legal, administrativo, financiero, deportivo y todo un conglomerado de acciones que puedan beneficiar el

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	trabajo de los dirigentes deportivos. Consolidar una verdadera organización deportiva, amerita que la educación, el conocimiento, la predisposición, y muchos otros aspectos se alineen con el objetivo organizacional y su misión deportiva.
3. ¿Es necesario que todos los miembros de las instituciones deportivas de fútbol profesional nacional e internacional, conozcan sobre la norma administrativa y jurídica que la rige o podría regirla?	**Versionante A:** Indica que es necesario conocer los reglamentos y aspectos jurídicos de la materia de estudio, los clubes deportivos del fútbol profesional deben estar organizados y estructurados de acuerdo a cada estamento, es decir en cada área específica, con el conocimiento y la experiencia debida. Tener, además, un conocimiento importante de las licencias, políticas, reglamentos y parámetros establecidos por la Federación Internacional de Futbol Asociado (FIFA), la realidad de cada institución deportiva es distinta y las mismas deben ser adecuadas de acuerdo a las exigencias requeridas, organizar y dividir el trabajo de todos los involucrados con profesionales calificados que dirijan los procesos y motiven a sus compañeros a ser mejor su trabajo.
4. ¿Es necesario implementar estrategias de crecimiento personal a todos los miembros que forman parte de la institución deportiva profesional de fútbol nacional o internacional?	**Versionante B:** Indica que el compaginar tanto el ámbito deportivo y administrativo es básico, personas capacitadas que lleguen a coordinar de una manera eficiente las funciones para las que han sido contratadas, a su vez los líderes deben tener clara la idea de empresa deportiva profesional que quieren formar, y definir además el personal con el que cuenten para la consecución de sus objetivos. **Versionante C:** Indica que muchas de las organizaciones que lastimosamente fracasan, se debe a la falta de líderes deportivos preparados, se ha evidenciado que existen ex jugadores de fútbol profesional que tienen el deseo de ser dirigentes deportivos, pero lastimosamente no cuentan con el conocimiento administrativo y

www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

	sólo desean llegar a ocupar tal o cual puesto por seguir involucrado en el ámbito del fútbol profesional. Razón por la cuál es imperante la preparación para defender a todo el gremio del fútbol profesional ecuatoriano. No se puede permitir que una sola persona se convierta en todólogo, su equipo de trabajo debe estar bien consolidado, con la preparación y conocimiento de lo que se pretende realizar. **Versionante D:** Menciona que los campeones deben estar conectados con el crecimiento profesional de todos los que están en las áreas de la organización. No tiene sentido si no existe un máximo nivel, ni éxito individual de cada jugador y administrativo, el deseo y ganas de crecer depende de los involucrados. Con objetivos claros todo es posible, inclusive el crecimiento de todos los involucrados.
5. ¿Desde su punto de vista, la implementación de un modelo de organizaciones inteligentes en las instituciones deportivas de fútbol profesional nacional e internacional, motivarían a que el pensamiento personal y/o colectivo, promulgan	**Versionante C:** Menciona que, al hablar de marketing, es mucho más que sólo publicidad, es necesario ser más detallista y organizado en lo que se pretende proyectar como organización deportiva. Es indispensable realizar varios análisis de todos los aspectos dentro de la institución, y todo esto depende obviamente de un presupuesto establecido y directo la acción misma del equipo de fútbol profesional. **Versionante D:** Indica que una organización inteligente debe ser considerada como un parámetro de desempeño, de medición y gestión en toda entidad de fútbol profesional a nivel mundial. Una organización inteligente es una gran organización, y esta debe ser una condición obligatoria de toda institución deportiva, cualquiera que sea su actividad a realizar. **Versionante E:** Afirma que debe ser parte de la esencia misma de la organización, se debe enmarcar en un aspecto primordial y

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

una adecuada gestión deportiva?	determinante para promulgar este contexto. Formación de instituciones inteligentes, todo va relacionado con el resultado que se desea obtener, hay que buscar un proceso de transformación y una evolución, una buena planificación en las categorías menores, con la implementación de herramientas innovadoras en administración, brindarle un sentido de identidad y un buen manejo de su marketing institucional.
6. ¿Las normas jurídicas y administrativas se las aplica de manera adecuada y justa en todas las instancias del fútbol profesional nacional o internacional?	**Versionante A:** Menciona que actualmente si se aplica en Ecuador, con la presencia de la Liga Pro se ha instaurado este contexto, en tiempos pasados no se lo realizaba o se lo pasaba por alto. Son aspectos que deben estar presentes en todo club, y se los debe aplicar estrictamente. Ahora se aplica normas y políticas firmes con clubes que no cumplen parámetros establecidos. Además, indica que no existía sanciones en tiempos anteriores, hoy se aplica todo el reglamento si algún club incumple con las normas y políticas. Se debe cumplir parámetros para seguir participando sin problemas. Las sanciones se hacen presentes si las directivas incumplen. **Versionante B:** Menciona que, en los últimos tres años con la implementación de la Liga Pro, se ha evidenciado que ha sido un proceso de adaptación, y hoy se pueden evidenciar los resultados de la falta de planificación y de gestión de varios clubes que no se manejan de manera adecuada.

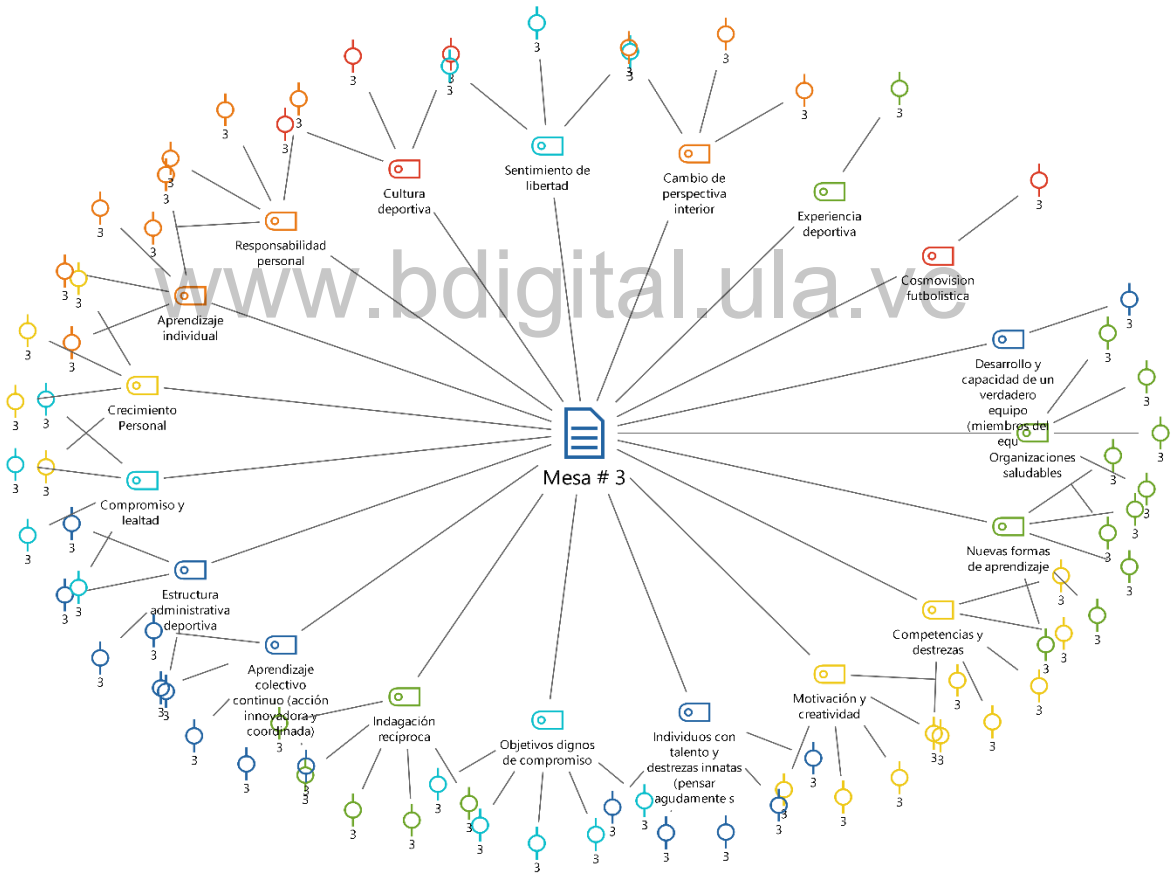
Elaborado por: Zurita, (2021)

Posterior al análisis del sistema de códigos, los profesionales invitados con su conocimiento administrativo y de la norma jurídica, identifican la responsabilidad personal, la indagación recíproca y también la motivación recíproca, como elementos claves de la gestión deportiva profesional del fútbol en el Ecuador. Es claro que los tiempos han cambiado, y las organizaciones deben evolucionar día a día.

www.bdigital.uta.ec
c.c Reconocimiento

La respuesta de los profesionales con conocimiento administrativo o jurídico deportivo del fútbol nacional e internacional también arrojó datos importantes, siendo las de mayor representatividad la categoría de modelos mentales, dónde la intención de instaurar un enfoque distinto a través de organizaciones saludables, con nuevas formas de aprendizaje e indagación recíproca resultan más atractivas. A su vez, creen importante que en el crecimiento personal y colectivo de todos quienes forman parte de la institución deportiva, delineando objetivos que comprometan al personal, y de ser el caso con la intención misma de un aprendizaje colectivo continuo.

Ilustración # 6
Códigos de Sistemas Mesa # 3



Elaborado por: Zurita, (2021)

La ilustración muestra la evidencia detallada en la parte anterior, el reflejo de nuevos arquetipos mentales, cargados de competencia personal y compartida, son el destello de la nueva mirada transformacional que deben poseer los clubes profesionales de fútbol ecuatoriano.

www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

Mesa 4: La mesa número 4, está integrada por representantes de las Escuelas y academias de fútbol con las que se ha podido establecer contacto.

- **Versionante A:** 1 representante de la Escuela del 10 (Sr. Andrés Sánchez)
- **Versionante B**: 1 representante de la Academia de Fútbol Edgar Arias (Sr. Edgar Arias)
- **Versionante C:** 1 representante de la Academia Formativa de Fútbol GS Soccer Daniel Garrido. (Sr. Daniel Garrido)
- **Versionante D:1** representante de la Academia Formativa de Fútbol Personalizada Footvolution. (Lcdo. Félix Damián Andrade Chiriboga)
- **Versionante E:**1 representante de la Academia Formativa de Arqueros Álex Pérez. (Sr. Álex Pérez Aldaz)
- **Versionante F:**1 representante de la Academia Franco Sport (Tecnólogo Francisco Albán)

www.bdigital.ula.ve

Las escuelas y academias de fútbol representan el talón de Aquiles y la proyección del futuro jugador profesional de fútbol no sólo del Ecuador, sino también a nivel mundial. Es así que se cree conveniente, tener el criterio de los dirigentes de 6 de las escuelas y academias de fútbol más importantes de la zona centro del país. Estos son el Sr. Andrés Sánchez, quien es el Coordinador Deportivo de la Escuela del 10, además del señor Edgar Arias, ex jugador profesional de fútbol y actual Gerente General de la Academia de Fútbol para Ejecutivos AKD Edgar Arias y de la cual nace la academia con el mismo nombre, se cuenta también con la presencia del señor Daniel Garrido, quién también fue ex jugador profesional y uno de los representativos de la provincia de Tungurahua y que en la actualidad es el gerente propietario de la Academia de Fútbol GS Soccer, otro de los participantes de esta mesa de trabajo es el Licenciado Félix Damián Andrade Chiriboga, quién es el Director General de la Academia Formativa Personalizada *Footvolution*, y por último el señor Álex Pérez Aldaz, otro ex jugador profesional de fútbol ambateño, pero que tiene la particularidad de analizar el fútbol desde otro puesto distinto y que además es muy importante en el campo de juego, como lo es el arquero. La academia a su cargo tiene el nombre de Academia Formativa de Arqueros Álex Pérez, quién es el actual gerente propietario.

c.c Reconocimiento

Cuadro # 11

Mesa de trabajo 4

Dueños o Administradores de Escuelas y Academias de Fútbol en el Ecuador

Pregunta	Respuesta
1. ¿Considera que la gestión actual de los equipos de fútbol profesional ecuatoriano es la adecuada?	**Versionante A:** Indica que pocos son los clubes a nivel profesional que se manejan con una gestión deportiva de manera integral, se puede mencionar a los clubes Independiente del Valle, Liga de Quito y Barcelona como los referentes a nivel nacional e internacional, es necesario establecer verdaderos enfoques o modelos de gestión para un mejor desempeño deportivo organizacional, los equipos de fútbol, profesional necesitan implementar estos factores, acompañados de una debida preparación para lograr este objetivo. **Versionante D:** Indica que lastimosamente se ha podido evidenciar que muchos de los clubes sólo se enfocan en el dinero, y no existe una adecuada proyección a futuro, con tristeza se puede decir que el dinero manda, y dejan de lado otros aspectos que son más importantes en este contexto. Es necesario un cambio de este aspecto para una mejor proyección futura organizativa, se deben conseguir verdaderos formadores de jugadores. **Versionante F:** Indica que en el Ecuador hay y hubo escuelas formativas, pero se han formado de la misma manera no habido un cambio y es por eso que varios clubes no cuentan con las escuelas formativas adecuadas. No existe un modelo o enfoque de mejor formación y desarrollo de los jóvenes futbolistas, en este contexto existen varios jugadores a los que no se les brinda el apoyo debido y no tienen conocimiento de una proyección

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	adecuada. Sólo lo ven como negocio y no como una estructura sólida de organización.
2. ¿Qué factores considera usted determinantes por parte de la dirigencia deportiva a la hora de tomar decisiones en los clubes de fútbol profesional ecuatoriano?	**Versionante C:** Indica que el conocimiento es básico, y además es necesario tener claro el panorama de la organización deportiva para tomar decisiones, junto con un equipo de trabajo clave. De igual manera indica que la pasión que se tiene por el fútbol es uno de los factores preponderantes que tiene que tener todo tipo de dirigente deportivo, el gusto, el deleite y las ganas de estar al frente y ser parte de dicha organización profesional deportiva de fútbol. En el Ecuador se puede mencionar que no existe un número considerable de personas que tengan un conocimiento en formación y consolidación de equipos deportivos. El dinero es trascendental y limitado para los equipos de fútbol profesional en el Ecuador, es necesario a su vez rodearse de personas que conozcan de este deporte, que sepan lo que es pararse en un campo de juego y a su vez actores que promulgan una mejor planificación organizativa.
3. ¿Es necesario que todos los miembros de las instituciones deportivas de fútbol profesional en el Ecuador, tengan escuelas de fútbol formativas para un mejor desempeño profesional de su plantel?	**Versionante B:** Menciona que debe ser obligatorio, la formación de jugadores con el objetivo imperativo de proyectarlos a futuro a nivel internacional, se puede hablar de un centro de alto rendimiento como Independiente del Valle, se deben involucrar a verdaderos formadores de personal para que los niños a futuro tengan mejores conocimientos tanto teóricos como prácticos en el fútbol profesional. Indica además que es necesario y obligatorio, esta debe ser la base de la satisfacción y crecimiento de toda institución profesional deportiva. En el Ecuador el tema de recursos es una limitante, y se puede evidenciar que en otros países le ponen

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	mucho ahínco y esfuerzo a sus formativas, donde se trabajan desde los 6 hasta los 12 años, y uno de los aspectos interesantes, es la formación de muchachos principalmente en valores. Es necesario que el Ecuador exista esta estrategia de impulso y proyección de jóvenes hacia el fútbol profesional. **Versionante C:** Indica que los formadores son todos los entrenadores de fútbol, quien se convierte en el mejor profesor es el que tiene las cualidades de hacerlo, y los que verdaderamente se han dado cuenta que las formativas son la clave del éxito en las instituciones deportivas. A nivel del país existen pocas instituciones que se dedican de manera acertada a la proyección de jugadores, la manera correcta es una estructura planificada desde los 5 hasta los 18 años de edad, y a su vez es trascendental predicar con el ejemplo, tener conocimiento de la gran parte de gestión deportiva profesional.
4. ¿Cree usted necesario la formación no sólo futbolística de los integrantes de los equipos de fútbol profesional en el Ecuador deportivos, sino además del crecimiento personal de todos los miembros de cada organización?	**Versionante A:** Aduce que es imperativo fortalecer estos aspectos, rodeándolos de gente que los motiven a ser mejores, formándolos con estudio, disciplina, entrenamiento e identificar posibles metas a futuro. El formar y tener claro lo que quiero para captar las cosas, y sacarle el mejor provecho a las competencias y cualidades de cada jugador y/o miembro de la organización deportiva. En el extranjero, por ejemplo, el desempeño del futbolista depende en su gran mayoría de este factor competitivo y diferenciador, la formación de sus jugadores, debe empezar desde la escuela, colegio hasta su formación como persona como tal. **Versionante F:** Indica que el fútbol es una empresa, y cómo tal tiene que enfocarse de manera distinta desde la cultura hasta la

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	acción. La educación en otros países es distinta, hay que formarles desde la mente con el deseo de querer ser mejor.
5. ¿Considera usted oportuno la implementación de un modelo de organizaciones inteligentes en las instituciones deportivas de fútbol profesional en el Ecuador, donde el pensamiento personal y colectivo, son actores fundamentales de este contexto?	**Versionante B:** Menciona que el enfoque de una organización innovadora e inteligente, indudablemente va ser un factor distintivo y competitivo al hablar de una verdadera empresa profesional deportiva, el trabajo en equipo es pieza fundamental en toda acción que se emprenda. Por ejemplo, en el fútbol se necesita de una que otra habilidad o particularidad de cierto jugador de fútbol, pero es el equipo en sí el que logra obtener resultados positivos o a su vez negativos. **Versionante F:** Indica que los equipos de fútbol profesional que deseen consolidarse como verdaderas empresas deportivas, deben enfocar sus esfuerzos en un trabajo conglomerado y con la intención de seguir aprendiendo sobre la marcha, sin dejar de lado su esencia y particularidad organizativa deportiva.
6. ¿Existe algún tipo de apoyo o incentivo por parte de las instituciones públicas a escuelas o academias de formación de jugadores?	**Versionante B:** Se refiere al aspecto en el que podría ingresar el estado, es en el apoyo a muchachos que no cuenten con las posibilidades para asistir a una escuela formativa o no tengan las condiciones externas para realizarlo, sumado a una mejor adecuación de espacios públicos deportivos sería el apoyo que podría brindar el estado. **Versionante C:** Menciona que no necesariamente, es la entidad privada y organizativa la que analiza las posibilidades de gestión. Lo que se podría solicitar es el apoyo en espacios con mejores adecuaciones y que todos los que se dedican a esta importante labor, tengan la oportunidad de utilizarlos porque en el país no se cuenta en gran medida con espacios de alto rendimiento para promover jugadores en formación.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	Además, menciona que el fútbol profesional es privado, y el involucramiento del estado podría traer ciertos problemas en la gestión misma de la entidad profesional de fútbol.

Elaborado por: Zurita, (2021)

En la mesa de trabajo # 4 los versionantes fueron personas que se dedican a la formación de los futuros jugadores profesionales de fútbol en el país. Es por esto que se creyó preponderante contar con la participación de estos actores que tienen una relevancia trascendental en el balompié ecuatoriano. De igual manera, la conversación se dio de la mejor manera posible, y fueron los objetivos dignos de aprendizaje, junto con el factor de organizaciones saludables, el cambio de perspectiva interior y el aprendizaje colectivo, las sub categorías de mayor representatividad. Al tener una cosmovisión distinta del manejo de organizaciones iniciales de fútbol, su aporte es válido y es necesario tener esta información como referencia, para fortalecer la idea de enfoque del trabajo de investigación.

El criterio fue congruente y mayoritario, en el sentido que no todos los clubes del fútbol profesional en el Ecuador, llevan a cabo una adecuada gestión, con salvas excepciones de uno o dos equipos en la actualidad, el resto ha tenido un manejo deficiente, y consideran necesario realizar un cambio de perspectiva a la interna de cada club, definir objetivos dignos de compromiso y acoplar varios criterios de organizaciones saludables en su accionar.

www.bdigital.uta.ve

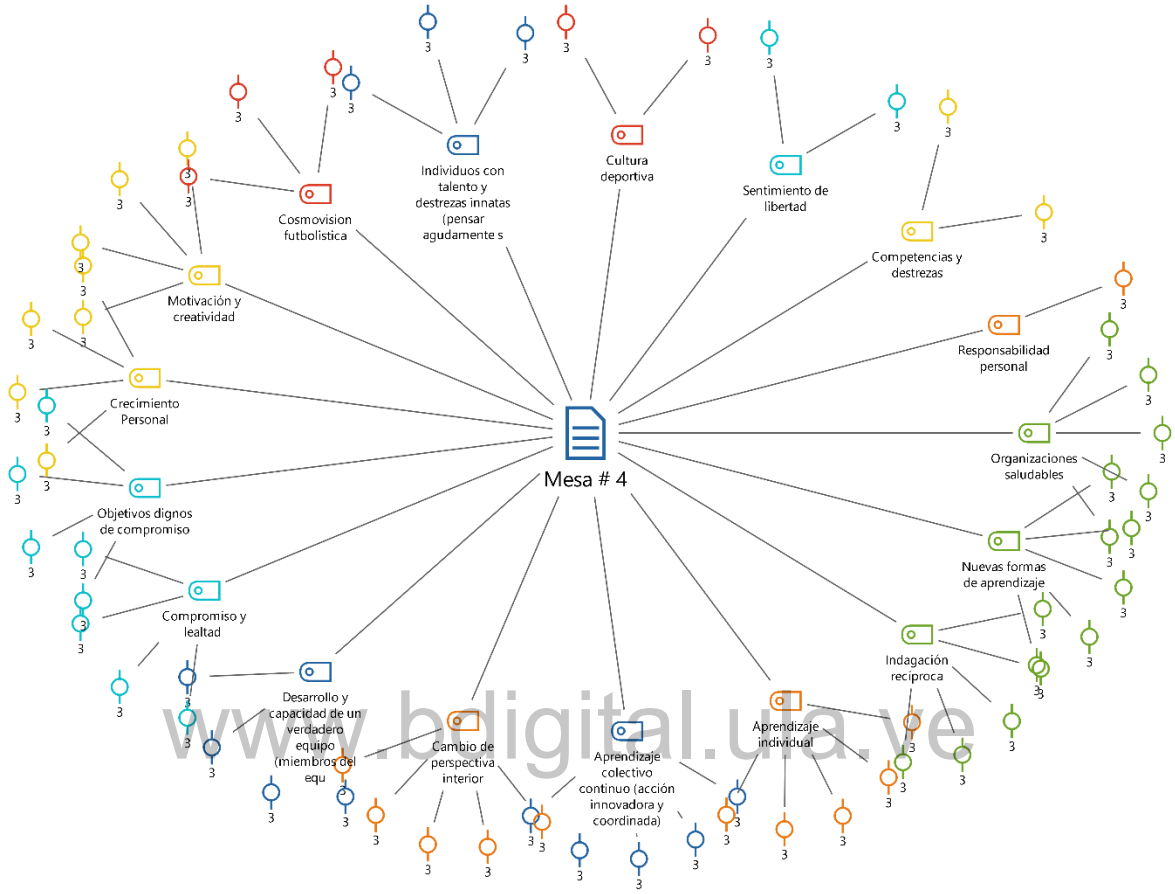
El aprendizaje debe estar siempre presente, y las nuevas formas que se pueda presentar, sirve para mejorar la gestión de los clubes profesionales de fútbol en el Ecuador. Este aprendizaje, es primordial concientizarlo de manera personal en primera instancia, para que más adelante se lo pueda trabajar de manera colectiva. Es importante, además, ir adaptando criterios de motivación y creatividad, realizando una indagación constante en base a las nuevas tendencias del mercado y promocionar un nuevo enfoque de gestión del club profesional.

Aprovechar el talento y las destrezas de los jóvenes que se forman en las academias de fútbol, inculcando además de los valores que vienen de casa, los principios deportivos que ante todas las cosas debe ser primordial en la formación de los futuros futbolistas profesionales.

c.c Reconocimiento

Ilustración # 7

Códigos de Sistemas Mesa # 4



www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

Las formas visuales pueden brindar una mejor perspectiva y juicio de la explicación anterior, más que todo sirve como soporte característico de la mención anterior. La frecuencia por ejemplo de la sub categoría organizaciones saludables y nuevas formas de aprendizaje brindan un mensaje claro del interés en la búsqueda de un nuevo enfoque, hacia una gestión cada más más dinámica, y menos burocrática.

Mesa 5: En la mesa 5, se trabaja con personas que tienen un amplio conocimiento en lo que a gestión se refiere, es importante conocer su perspectiva, en virtud que la presente investigación se enfoca al aspecto de organizaciones inteligentes como tal. Ante lo expuesto, los participantes de esta mesa de trabajo son los siguientes:

c.c Reconocimiento

- **Versionanta A:** Docente Universidad de los Andes – Mérida Venezuela (Doctora María Alejandra Villasmil).
- **Versionante B:** Docente Universidad de los Andes – Mérida Venezuela (Profesora María Virginia Camacaro)
- **Versionante C**: Docente investigador mexicano de la UNAM – México (Profesor Hideo Taniguchi)
- **Versionante D**: Docente investigador de la Universidad Técnica de Ambato-Ecuador (Doctor Patricio Carvajal)

Los profesionales de temas relacionados con aspectos organizativos y de gestión en esta mesa de trabajo brindarán un panorama más amplio de lo que se pretende realizar como parte de un enfoque de organizaciones inteligentes. En este sentido, se describe la trayectoria de cada uno de los invitados, en primer lugar, se cuenta con la participación de tres docentes universitarios de la Universidad de los Andes de Mérida-Venezuela, profesionales que conocen en un contexto mucho más amplio la temática en estudio, es así que el profesor César García, la doctora María Alejandra Villasmil y la profesora María Virginia Camacaro, han decidido colaborar con el análisis de este instrumento de investigación. Por otro lado, se tiene la importante participación del profesor Hideo Taniguchi, quién es un reconocido docente investigador japonés-mexicano, experto en temáticas de administración y que actualmente se desempeña como docente universitario de la Universidad Autónoma de México, se cuenta además con el ex decano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato y actual docente universitario el PhD. Patricio Carvajal, quien tiene una ardua experiencia en temas de gestión y además una trayectoria profesional muy extensa debido a un sin número de actividades que ha desempeñado a lo largo de su recorrido profesional.

www.bdigital.uia.ve

c.c Reconocimiento

Cuadro # 12

Mesa de trabajo 5

Profesionales con Conocimiento de las Ciencias Organizacionales

Pregunta	Respuesta
1. ¿Considera Usted que es importante la utilización de modelos de gestión modernos en todo tipo de institución, pública o privada?	**Versionante A:** Indica que es importante revisar los casos, sistematizarlos y realizar posibles simulaciones, desde modelos clásicos hasta los innovadores, no debe existir diferencia sea una empresa pública o privada, lo que hay que tener cuidado es con el contexto en sí, cada categorización depende de la necesidad y realidad de análisis. Es mucho más importante la parte de integración de todos los involucrados y de aquí la manera de cómo gestionar a la organización de manera armónica, con un adecuado trabajo en equipo. No es necesario realizar innovación si no es necesario. **Versionante C:** Menciona que es imprescindible estructurar una práctica organizacional como tal, es decir organizarla adecuadamente en el manejo organizativo y no tanto desde el punto de vista de un modelo a seguir. **Versionante D:** Indica que cuando se aborda el tema de modelo de gestión, se desarrollan aspectos que ya están establecidos y muy maduros, y que los mismos fueron tomados en cuenta a partir de la segunda guerra mundial. Son modelos establecidos con el objetivo de buscar estructuras organizativas más fuertes, y a veces inclusive hasta complejas. Es por esto que es necesario contar con personas con verdaderas competencias para realizar una adecuada gestión organizativa. Cualquier modelo no significa que debe ser a raja tabla, sino más estructuras más flexibles y adaptativas a la realidad del mercado.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

2. ¿Qué factores considera usted determinantes por parte de los directivos en toda organización a la hora de la toma de decisiones?	**Versionante A:** Se refiere al proceso de toma de decisiones está ligado a la cultura de la organización o cultura corporativa, muy arraigada hacia su historicidad que nace de esta cultura, con una tipología de organización vanguardista, con diferencia perspectiva. La persona que toma decisiones en toda entidad o institución, es quien posea la autoridad funcional, y no necesariamente debe ser el líder, existen por ejemplo las organizaciones líquidas que dan la facultad a sus operarios tomar tal o cual decisión. Las empresas deben instaurar una naturaleza y autoridad funcional, factores determinantes en la toma de decisiones. Pero si se desea romper el molde, quizá la gente con experiencia pueda ser la llamada a decidir, personas con cierta preparación en su estructura cognitiva, hermenéutica que puedan facilitar una adecuada toma de decisiones. **Versionante B:** Indica que mucho depende de las características de la organización, la visión y cosmovisión total de la misma, analizando varios modelos que puedan ser adaptables a cada una de las bases organizativas. **Versionante C:** Se refiere a que toma relevancia también el problema sistémico en este apartado como factores exógenos y endógenos, un adecuado gobierno democrático, participativo con opción de opinar es más amplio y válido, y aportará de manera significativa a un estilo de gestión distinto. La madurez es clave, básico e importante, los líderes tienen que ser efectivos y funcionales, de lo contrario no existirá una solución a los problemas o adversidades que se presenten en el camino, y eso se logra gracias a la experiencia del individuo y de todos los involucrados. Es válido además utilizar un mecanismo de

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	benchmarking como clave fundamental del crecimiento organizativo. **Versionante D:** Indica que se pueden mencionar al conocimiento y experiencia, así como también a las conocidas competencias blandas, que junto con la experiencia puede brindar a la organización la posibilidad de enmendar errores de aprendizaje y experimentación.
3. ¿Es necesario que todos los miembros de las instituciones públicas o privadas cuenten con un proceso de capacitación constante?	**Versionante A:** Indica que la respuesta básica es NO, cuando la persona está sobre capacitada se va. Hay que tenerle en buena medida, porque en una excesiva medida va costar recursos, y esas características terminan siendo una dificultad para la capacitación, pero si tienes los niveles no es necesario forzar, estar actualizado es distinto a capacitarse. Además, indica que, capacitar es dotar a una persona las competencias necesarias para la realización de una o varias actividades, difiere mucho de la evaluación de personal, es necesario analizar los resultados de la evaluación para una posible capacitación. Lo que se podría hablar es de una capacitación del conocimiento, analizar que quiere la empresa y lo que necesita el mercado. En base al desempeño y el hecho de cambiar de posición, o el adiestramiento, si no existe formación no existe cambio. **Versionante C:** Menciona que no puede ser igual jamás una capacitación tanto público como privado. El proceso de capacitación tiene que tener un objetivo, para conseguirlo, el mismo puede ser a largo, mediano o corto plazo. Si existe un programa de capacitación, se debe tener muy claro los objetivos, la manera de medirlos y evaluar los resultados. Los procesos en entidades públicas cambian contantemente, en

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	cambio en las privadas tiene una diferencia muy importante, Si se lo debe dar, pero depende del para qué, y cómo pueda ser adaptativo a los resultados organizacionales. **Versionante D:** Afirma que se podría implementar una cultura de aprendizaje, no es necesario una capacitación constante, ya que la toma de decisiones debe ser mucho más rápida. El aprendizaje tiene que estar en constante evolución que es diferente a la capacitación, está asociado a una planificación del departamento de talento humano, y a su vez asociado a una meta organizacional.
4. ¿Cree usted necesario la implementación de cambios y mejoras en el accionar institucional como parte de un nuevo modelo de gestión administrativo?	**Versionante A:** Indica que en una empresa deportiva podría ser un enfoque o modelo más colaborativo menos presencial, con estructuras más modernas y flexibles al cambio. Con un giro estructural que se pueda adaptar de acuerdo al modelo de negocio y resultados que se quieran lograr. **Versionante B:** Menciona que el cambio es necesario si el entorno cambia, uno de los errores es querer mejorar y cambiar cuando no es necesario, todo depende de cómo está el mercado y la organización en sí, si la misma se encuentra en condiciones aceptables, y sea necesario un cambio depende del entorno. Es importante adentrase en el mercado para analizarlo y esperar una oportunidad para una posible implementación de cambios organizacionales. **Versionante C:** Se refiere a que todo depende del entorno y la cultura empresarial. En las sociedades líquidas lo más común son los cambios debido a la poca durabilidad, a los hábitos y las costumbres de la sociedad. Pero la producción del conocimiento

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	puede ser efímero, o la organización cambia o deja de tener significancia en una sociedad cada vez más compleja. **Versionante C:** Indica que es importante implementar nuevos elementos y reestructurarlos en la organización de una manera flexible y muy entendible para todos los miembros de la misma. Al hablar de organizaciones deportivas se lo podría estructurar para que permanezcan y se consoliden en el tiempo. En la actualidad es válido dadas las circunstancias dadas. **Versionante D:** Indica que en la actualidad es importante ser muy disruptivos, los modelos tradicionales son caducos, los agentes del cambio deben ser el personal, implementando factores disruptivos, en esta nueva economía nada está dicho y no se puede caer en una praxis paradigmática. Es necesario adaptarse y adoptar determinada sostenibilidad de la organización. Aplicar aspectos de KAISEN cambios pequeños, de KAIRO cambios drásticos y ser disruptivos si quiere seguir sobreviviendo en el mercado.
5. ¿Considera usted oportuno la implementación de un modelo de organizaciones inteligentes en todo tipo de instituciones sean estas deportivas, educativas, sociales, etc., teniendo como actores fundamentales	**Versionante A:** Menciona que es respuesta que amerita cuidado, el conocimiento es poder, hay que tener cuidado en este sentido, existen organizaciones muy grandes y que en la cima cuenten con personas con conocimiento fuerte no necesariamente requerirá la implicación o incursión de una organización inteligente. **Versionante B:** Menciona que no es preciso adaptar a todas las organizaciones, no sería prudente, el modelo que se toma de organización depende de las necesidades del momento, podría darse siempre y cuando dependa de las necesidades. Se puede realizar un énfasis en el talento humano, por ejemplo, existen organizaciones que no sería prudente implementar este tipo de

www.bdigital.uta.ve

c.c Reconocimiento

al pensamiento personal y colectivo?	estructura, pero depende de la esencia misma organizativa. Las 5 disciplinas de Peter Senge son básicas, la implementación de las mismas depende de lo que la organización requiera, la inversión es clave y si se cuenta con las posibilidades se podría invertir en tecnología como factor preponderante de la institución u organización. **Versionante C:** Indica que depende de la masa crítica, como se interactúa, a su vez del grado de madurez con el que cuenta la organización, las empresas más pequeñas no necesitan implementar este enfoque, todo depende de las necesidades y tipo de gobierno corporativo, si resulta ser más interactivo puede tener una variable más diferenciadora.
6. ¿Qué rol debe cumplir el estado en el crecimiento y apoyo de toda institución organizativa?	**Versionaista B:** Habla sobre el aspecto que la política tiene una injerencia en la desaparición de organizaciones en Venezuela por seguridad jurídica, en libertad y garantizar su presencia. Sustentabilidad de la organización, con economía justa y sana. Eso lo genera el gobierno y el estado producto de sus propias políticas, totalmente determinantes e irremplazables. **Versionanista D:** Indica que las reglas claras de juego son básicas, para una planificación adecuada, las empresas deben gobernar al igual que el gobierno o estado para consolidar una estabilidad adecuada a la empresa. Menciona, además, que es necesario estructurar las ideas que se desean implementar en la organización en términos de valor de conocimiento. En Ecuador no se destina un buen porcentaje para formación en investigación, el conocimiento está disperso.

Elaborado por: Zurita, (2021)

Al tratarse de un doctorado en Ciencias Organizacionales, es imperativo contar con profesionales que tengan un experticia y conocimiento en el tema de organización. Sin

www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

desmerecer a las 5 mesas restantes, esta fue la mesa de mayor discusión y de mayor obtención de información. Al contar con varios profesionales a nivel internacional, fue fructífero y muy nutritivo el conversatorio, del cual se extraen los siguientes puntos de vista.

El tema de organizaciones saludables aparece como factor preponderante, los versionates invitados a esta mesa de trabajo, mencionan que no es necesario tomar como referencia un enfoque o modelo a seguir, sino más bien identificar varios enfoques e irlos adaptando de acuerdo a la realidad de la empresa; uno de los aspectos importantes debe ser el compromiso y la lealtad al trabajo organizativo. La cultura organizacional, además, juega un papel importante en este proceso, y es necesario que todos los actores miembros de la organización formen parte de todo este conglomerado característico, que puede verse reflejado en el trabajo constante. La indagación y búsqueda de nuevos enfoques y formas de aprendizaje son clave en toda organización, es preciso identificar a personas con conocimiento y destrezas innatas, para fortalecer el trabajo en conjunto del club deportivo.

En el proceso de toma de decisiones, el conocimiento de sus líderes debe ser claro y dinámico, para que se lo pueda transmitir de la mejor manera posible, y obtener el máximo provecho al respecto. Es en esta mesa de trabajo, el factor de organizaciones saludables, las nuevas formas de aprendizaje tanto individual como colectivo, y el cambio de perspectivas interior deben ir alineados a una planificación a futuro con ideas claras de lo que se desea implementar.

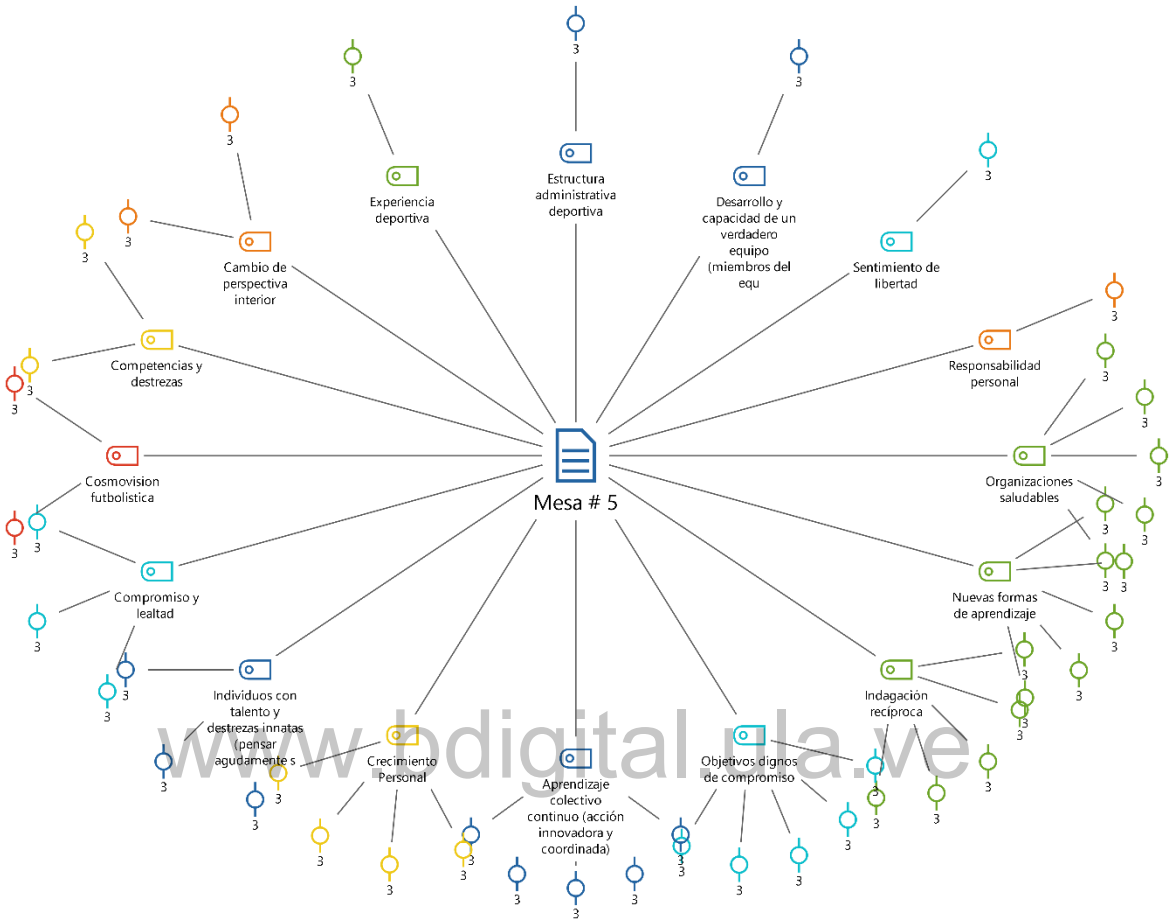
www.bdigital.ula.ve

La capacitación y desarrollo de personal, dependerá mucho de la necesidad misma de la organización, no es necesario implementar un programa de capacitación si la institución no la necesita, juega un papel importante el compromiso y la lealtad y las ganas de crecimiento personal.

c.c Reconocimiento

Ilustración # 8

Códigos de Sistemas Mesa # 5



www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

La tónica no cambia mucho, aunque en este caso el trajinar y el conocimiento de los entrevistados tuvo un aporte enriquecedor a la hora de sistematizar la información. La entrevista se dio en un marco del respeto y la cordialidad, y todas las sub categorías que se pueden apreciar en la figura superior, muestran la realidad de la experiencia vivida en esta importante mesa de trabajo.

Mesa 6: en esta mesa de trabajo, se realiza la invitación a profesionales con un trajinar y ardua experiencia en temas de gestión deportiva, quienes además se muestran desde un sentido emprendedor en el área en mención. Por lo expuesto se cuenta con los siguientes participantes:

c.c Reconocimiento

- **Versionista A:** 1 directivo del Club Rosario Central de Argentina (Señor Luciano Pellegrini)
- **Versionista B:**1 directivo de la Escuela del 10 Academia de Fútbol (Ing. Pablo Poveda)
- **Versionista C:**1 docente investigador en Gestión Deportiva (PhD. Summar Gómez)
- **Versionista D:**1 docente investigador en Gestión Deportiva (PhD. Manel Varcarse)

La gestión deportiva es importante conocerla desde la óptica teórico-práctica, en virtud que toda la experiencia y conocimiento de actores que tienen una relación más directa con este tema, brindan un soporte más satisfactorio y robusto respecto al tema de investigación. Por lo que se ha realizado la invitación al Señor Luciano Pellegrini, actual directivo del Club Rosario Central de Argentina, y quién tiene un amplio recorrido por el fútbol argentino, otro de los invitados es el Ing. Pablo Poveda actual Director y Gerente Deportivo de la Escuela del 10 Academia Formativa de Jugadores en la ciudad de Ambato en Ecuador; el PhD. Summar Gómez es un docente investigador universitario venezolano, que actualmente se encuentra en el Ecuador, y no ha dejado de brindar charlas y conferencias a nivel nacional e internacional, y por último se cuenta con la presencia del PhD. Manel Varcarse, consultor, docente y emprendedor, actual CEO de una de las consultoras deportivas más importantes de España como lo es VALGO Consultoría, y que se desempeña como uno de los referentes del país Ibérico.

www.bdigital.uja.ve

Ante lo expuesto, se presenta a continuación un resumen práctico de cada una de las mesas con los argumentos y percepciones que se pudo recabar en base a las preguntas realizadas y a la experiencia de todos los invitados.

Cuadro # 13

Mesa de trabajo 6

Profesionales con Conocimiento en Gestión Deportiva

Pregunta	Respuesta

c.c Reconocimiento

1. ¿Considera Usted que es importante la utilización de modelos de gestión modernos en instituciones profesionales de fútbol a nivel nacional e internacional?	**Versionista C:** Indica que es lógico, necesario e importante que el Modelo de Gestión esté supeditado a la cultura gerencial que realmente fluye desde la junta directiva y visión que tiene el gerente o presidente de la gestión. Este Modelo de Gestión se desprende del tipo de liderazgo y toma de decisiones de los directivos, el cual puede estar basado en dos aspectos importantes y relevantes como lo son la Ventaja Comparativa y Competitiva de toda institución. **Versionista D:** Menciona que es indispensable también, definir las entidades profesionales, quienes son los directivos, si son aficionados, empresarios o personales normales. Este factor es clave para definir el modelo de gestión del club profesional. Por otro lado, el personal debe estar dispuesto a cambiar, de lo contrario no se lo llevará a cabo, debe existir el real interés del personal que se tiene disposición, depende de una responsabilidad compartida, no es sólo trabajo del dirigente.
2. ¿Qué factores considera usted determinantes por parte de los directivos en una organización profesional deportiva a la hora de la toma de decisiones?	**Versionista B:** Menciona que los directivos deben saber de fútbol, que hayan estado vinculados a este deporte profesional, donde exista cierta vinculación y conocimiento del mismo. Cada individuo debe aportar en su área, pero es necesario realizarlo con el conocimiento adecuado para la toma correcta de decisiones. Los directivos deben conocer las necesidades del club, sean estas deportivas, económicas, marketing, etc. De esta manera se establecen objetivos y se puede planificar de mejor manera la organización. El análisis de las acciones que se van tomando, acompañado de los resultados deportivos, pero sobre todo de los resultados de la gestión de la empresa deportiva.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	Versionista C: Indica que el éxito o fracaso depende mucho del líder, capacitado con experiencia, debe ser un verdadero gestor deportivo, que se encargue de tener claro los ideales, identificar las necesidades y los objetivos futuros. Tres son los factores preponderantes que el directivo debe tomar en cuenta para un adecuado proceso de toma de decisiones: 1. El perfil gerencial: académico, 2. Experiencia en el deporte: sentido y sudando su camiseta, en todas las áreas. 3. Habilidades gerenciales: dirigentes deben tomar en cuenta y adquirir competencias para tener una organización coherente.
3. ¿Es necesario que todos los miembros de las instituciones profesionales deportivas cuenten con un proceso de capacitación constante a todo su personal?	**Versionista A:** Indica que indudablemente la formación continua y el desarrollo desde la propia institución, desde el propio club, con el objetivo de adquirir nuevas competencias para todo su personal. A su vez debe ser manejado como una empresa y en la misma se debe capacitar por el beneficio de todos los involucrados, alineado al objetivo principal del club. Esto demuestra además que existe un personal comprometido con el accionar organizativo. Debe ser parte de un compromiso mutuo, tanto de los directivos y sus operarios. **Versionista C:** Indica que es un trabajo necesario y preponderante, el crecimiento y desarrollo organizacional donde el trabajo cooperativo y en sinergia vaya en consecución del éxito deportivo y económico. Todas las áreas son esencia fundamental de la organización, por ende, todas deben ser capacitados y adecuarlos para crecer.
4. ¿Cree usted necesario la implementación de cambios y mejoras en el accionar institucional	**Versionista A:** Indica que todo depende del diagnóstico y en base a eso se podría implementar un cambio significativo, y de aquí se podría implementarlo con una planificación a largo plazo.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

como parte de un nuevo modelo de gestión administrativo?	**Versionista C:** Indica que el Modelo de Gestión Administrativo en las organizaciones deportivas profesionales padecen de estructuras organizacionales adecuadas, obedecen a lo heredado en el pasado y no han logrado una modernización. No derivan a estructuras flexibles, a su vez que no permiten compartir ni realizar esa sinergia para realizar un cambio. Debe existir una descripción clara de la organización deportiva profesional. **Versionista D:** Indica que no hay que tener miedo al cambio, las organizaciones que más se adapten son las que más subsisten. Es necesario realizar un diagnóstico y análisis de datos, los cambios se dan de mejor manera con datos y una proyección dinámica.
5. ¿Considera usted oportuno la implementación de un modelo de organizaciones inteligentes en instituciones profesionales deportivas, teniendo como actor fundamental al pensamiento tanto personal como colectivo?	**Versionista B:** Indica que la propia organización debe tener claro que quiere hacer, para implementar nuevos procesos de cambios e implementación. Las herramientas administrativas deben estar implícitas en cada una de las actividades deportivas profesionales. **Versionista C:** Menciona que es necesario tener un enfoque diferenciador con el propósito que la organización pueda conseguir los resultados de acuerdo a su filosofía organizacional. No se debe copiar modelos con resultados positivos, sino más bien de incertidumbre y riesgo.
6. ¿Qué rol debe cumplir el estado en el crecimiento y apoyo de instituciones profesionales deportivas?	**Versionista A:** Indica que el estado debe ser un facilitador más que un problema, desde el deporte base, infraestructura, la colaboración, etc. La participación del estado debe estar ligado con la economía misma del país, brindar las facilidades para que los clubes

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	puedan autofinanciarse con la empresa privada y lograr promover sus bases. El estado debe concentrarse más de la seguridad y la justicia en los escenarios deportivos. **Versionista B:** Afirma que, el estado debe ser el apoyo y tener un involucramiento directo, para un enfoque integral, con escenarios deportivos, chicos con recursos escasos y demás aspectos quizá los clubes deportivos profesionales no puedan identificar. **Versionista C:** Se refiere al aspecto que el deporte profesional ha tenido ese amor y esa debilidad con respecto a más allá del estado, existe una línea delgada entre promover y financiar a los equipos profesionales, el aspecto político deslinda en gran medida del aspecto deportivo. En modelos de gestión profesional deportiva no debe tener la presencia del estado, los clubes deben ser autónomos y dejar fuera al estado en la toma de decisiones.

www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

La gestión deportiva es otro de los aspectos dignos de análisis que se toma en cuenta en el desarrollo de este proyecto de investigación doctoral. Varios profesionales con conocimiento amplio en este aspecto forman parte de este conversatorio, que de igual manera sirve para tener un criterio más amplio al respecto.

Un nuevo enfoque de gestión sustentado en las cinco disciplinas de Peter Senge, marca la directriz de la idea en mente, y la gran mayoría de los versionantes, dieron su criterio corroborando lo expuesto. Mencionan que es indispensable adecuar un mecanismo de organizaciones saludables, instaurando nuevas vías o formas de aprendizaje, junto con la indagación continua y recíproca. Aprovechar el talento y la destreza innata de todos los jugadores jóvenes del club, con la guía de los de experiencia resulta fundamental a la hora de una planificación a futuro nacional e internacional.

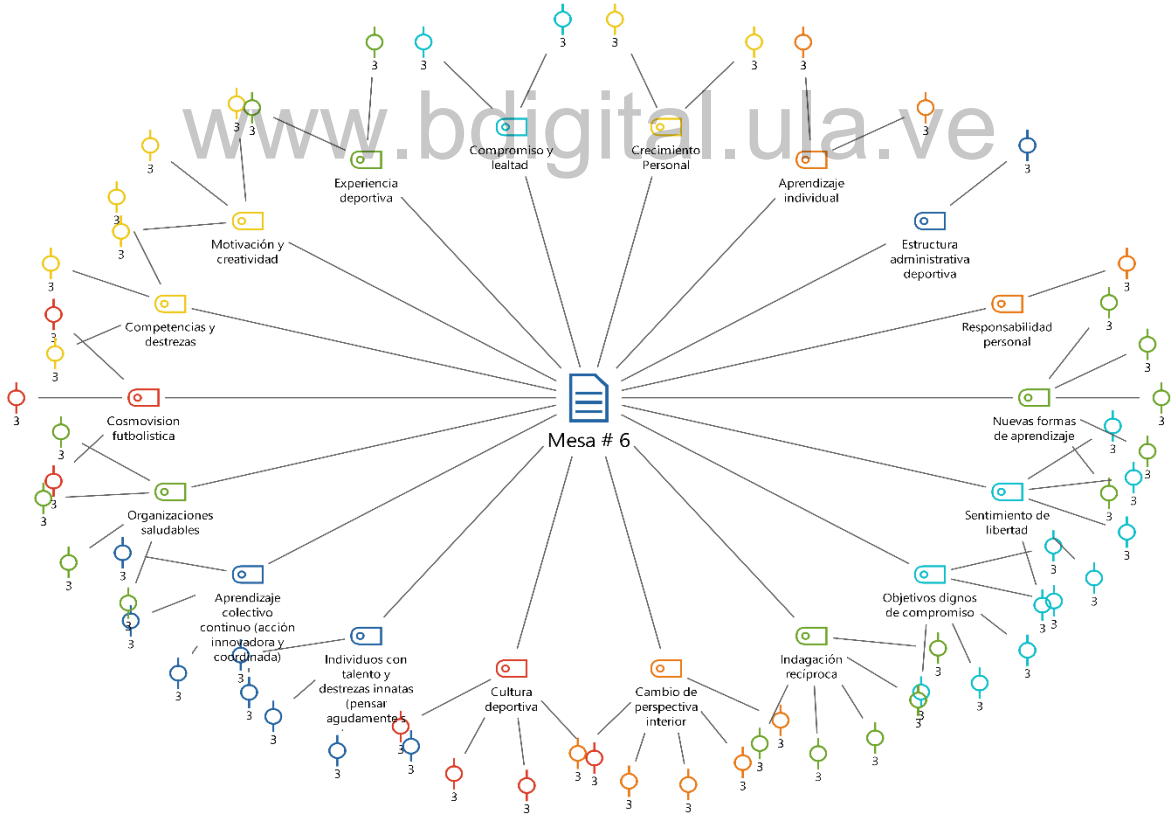
c.c Reconocimiento

El cambio de perspectiva interior es otro de los factores primordiales en este conversatorio, los objetivos dignos de compromiso y el sentimiento de libertad, deben trabajar de una manera armónica como objetivo claro de consolidación organizacional. Es necesario, además, manejar alternativas de motivación y creatividad para todas las áreas de la institución deportiva que desee transformar su modo de ver y realizar las cosas.

El conocimiento sin duda, es un elemento imperativo e inconfundible que los dirigentes deportivos de los equipos profesionales de fútbol en el Ecuador, deben tener conciencia, de lo contrario los problemas que se puedan presentar no podrán ser muy fácil resueltos y aprovechados para próximas ocasiones.

Ilustración # 9

Códigos de Sistemas Mesa # 6



Elaborado por: Zurita, (2021)

La última figura muestra lo antes expuesto, ilustrando de una manera más visual lo mencionado. Las frecuencias en cada mesa de trabajo, cambian de acuerdo a la realidad y

www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

conocimiento de los invitados, es importante identificar cada aporte y criterio obtenido en aras de un constructo nuevo que sirva para el aprendizaje de todos los que disfrutan este hermoso deporte.

Análisis a profundidad de las principales categorías emergentes

Partiendo de las opiniones de los versionantes clave se presentan las principales categorías emergentes

Cuadro # 14

Principales Categorías Emergentes

Mesa	Categoría	Subcategorías
Mesa 1	Reflexión Interrelacional	• Aprendizaje individual • Cambio de perspectiva interior
	Competencia personal	• Crecimiento personal • Competencias y destrezas • Motivación y creatividad
	Arquetipos mentales	• Organizaciones saludables • Nuevas formas de aprendizaje
	Mirada transformacional	• Compromiso y lealtad • Objetivos dignos de aprendizaje
	Aprendizaje colaborativo	• Individuos con talento y destrezas innatas
Mesa 2	Reflexión Interrelacional	• Aprendizaje individual • Cambio de perspectiva interior
	Competencia personal	• Crecimiento personal • Competencias y destrezas • Motivación y creatividad
	Arquetipos mentales	• Organizaciones saludables

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		• Nuevas formas de aprendizaje
	Aprendizaje colaborativo	• Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente sobre problemas complejos) • Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada)
Mesa 3	Reflexión Interrelacional	• Responsabilidad personal
	Competencia personal	• Competencias y destrezas • Motivación y creatividad
	Arquetipos mentales	• Organizaciones saludables • Nuevas formas de aprendizaje • Indagación recíproca
	Mirada transformacional	• Objetivos dignos de aprendizaje
	Aprendizaje colaborativo	• Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente sobre problemas complejos) • Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada)
Mesa 4	Reflexión Interrelacional	• Aprendizaje individual • Cambio de perspectiva interior
	Competencia personal	• Crecimiento Personal • Motivación y creatividad
	Arquetipos mentales	• Organizaciones saludables • Nuevas formas de aprendizaje • Indagación recíproca
		• Compromiso y lealtad

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	Mirada transformacional	• Objetivos dignos de compromiso
	Aprendizaje colaborativo	• Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada)
Mesa 5	Reflexión Interrelacional	• Cambio de perspectiva interior
	Competencia personal	• Crecimiento Personal • Competencias y destrezas
	Arquetipos mentales	• Organizaciones saludables • Nuevas formas de aprendizaje • Indagación recíproca
	Mirada transformacional	• Compromiso y lealtad • Objetivos dignos de compromiso
	Aprendizaje colaborativo	• Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente sobre problemas complejos) • Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada)
Mesa 6	Reflexión Interrelacional	• Cambio de perspectiva interior
	Competencia personal	• Competencias y destrezas • Motivación y creatividad
	Arquetipos mentales	• Organizaciones saludables • Nuevas formas de aprendizaje • Indagación recíproca
	Mirada transformacional	• Sentimiento de libertad • Compromiso y lealtad • Objetivos dignos de compromiso
	Aprendizaje colaborativo	• Individuos con talento y destrezas innatas

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		(pensar agudamente sobre problemas complejos) • Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada)

Elaborado por: Zurita, (2021)

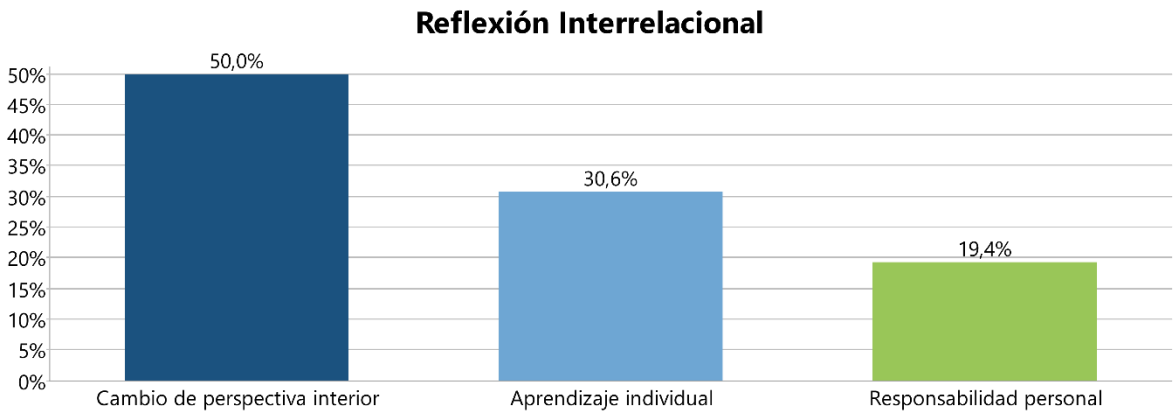
Categoría 1

Reflexión Interrelacional

Una vez expuestos los resultados de acuerdo al trabajo realizado en los conversatorios con cada uno de los versionantes, se presenta la siguiente gráfica donde se puede evidenciar el porcentaje de representatividad en la primera categoría. De esta manera se puede apreciar que el cambio de perspectiva interior figura con el 50% por encima del aprendizaje individual que obtiene un 30,6% y en tercer lugar la responsabilidad personal con un 19,4%. Es interesante observar el conglomerado que forma parte de la Reflexión Interrelacional, y la importancia del nivel de ubicación de cada sub categoría, misma que puede ser vista desde una óptica transversal para el enfoque que se desea plantear como parte del trabajo de investigación doctoral.

www.bdigital.ula.ve

Gráfico # 6



Elaborado por: Zurita, (2021)

c.c Reconocimiento

Categoría 2

Competencia Personal

La competencia personal es la segunda categoría que se ha ido desarrollando a la largo de esta investigación, y la misma nace de acuerdo al sustento teórico expuesto por Senge (2010), y a las versiones de los participantes invitados. De esta, se desprenden 3 sub categorías que de una manera sistemática forma la Competencia Personal, el 36,6% se la adjudica a la Motivación y la Creatividad, que es sin duda un factor determinante a la hora de la gestión de cualquier organización. Con un porcentaje no muy distante del 32,9% se encuentra el elemento de Competencias y Destrezas, que sirven como base de acción para la toma de decisiones de la entidad deportiva, y por último, sin una distancia mayor, se encuentra el Crecimiento Personal con un 30,5% que se acopla a la voluntad de evolución y desarrollo de todos los integrantes de la organización, sin importar el cargo en el que se desempeñen.

Gráfico # 7

www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

Categoría 3

Arquetipos Mentales

c.c Reconocimiento

Los Arquetipos Mentales, calzan per se a los nuevos enfoques de gestión de entidades deportivas de fútbol profesional, junto con los elementos que lo componen con un 41,5% Organizaciones Saludables, 34,7% las Nuevas Formas de Aprendizaje y un 23,8% la indagación Recíproca, vienen a brindarle ese soporte diferenciador que deben tener los modernos enfoques de trabajo de los clubes de fútbol profesional en el Ecuador y en el mundo entero. Todo depende del análisis del entorno, y las situaciones adicionales que podrían irse acoplando en el desarrollo de la gestión deportiva.

Gráfico # 8

www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

Categoría 4

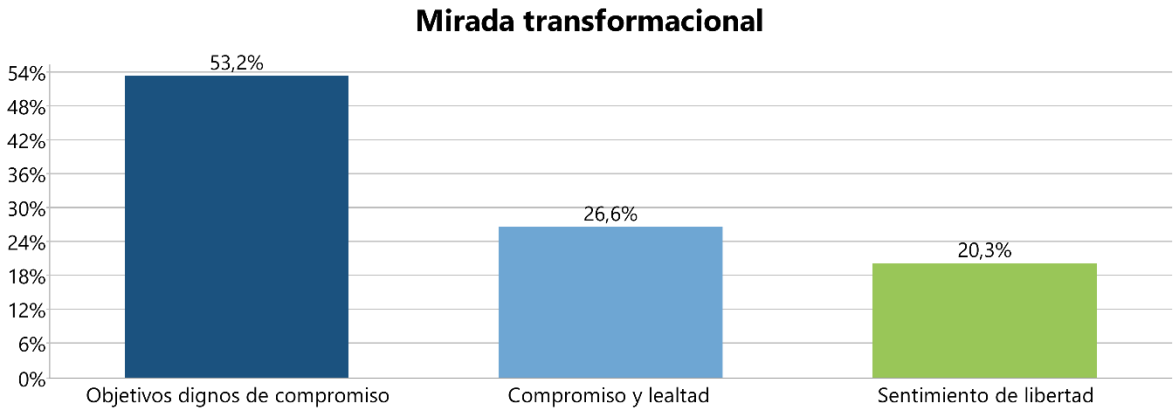
Mirada Transformacional

La visión y guía que pretende instaurar cualquier organización en la gestión de su institución, es clave y determinante, es así que, a la categoría de Mirada Transformacional, se le ha dado la importancia que merece y una presencia relevante en el desarrollo del presente proyecto de investigación. Los Objetivos Dignos de Aprendizaje aparecen como parte estructural de esta premisa, ocupando un 53,2% y es quién lidera este conjunto de elementos, que, junto con el Compromiso y Lealtad y Sentimiento de Libertad, forman un componente clave y diferenciador. Una organización con visión, es una organización comprometida con el crecimiento administrativo y estructural, y por ende los resultados que

c.c Reconocimiento

se deseen obtener, serán muchos más ambiciosos y congruentes con la idea de trabajo para la empresa profesional deportiva.

Gráfico # 9



Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

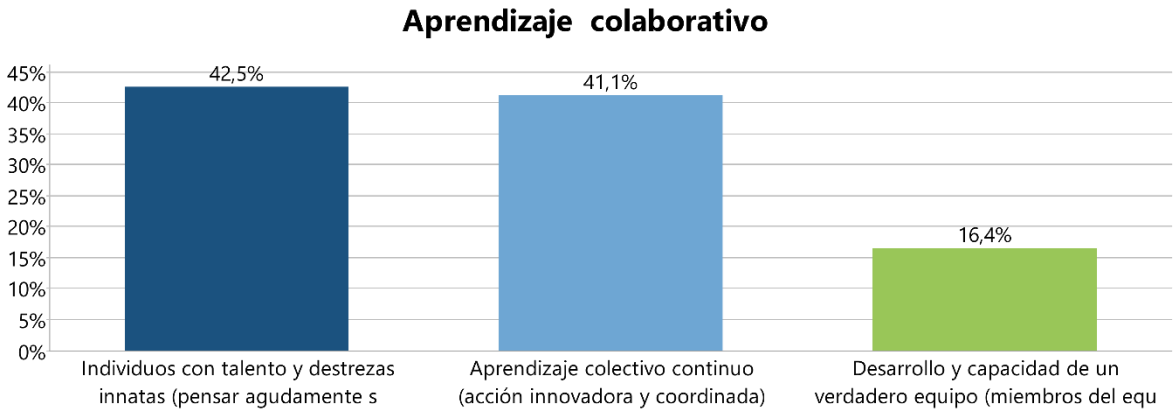
Categoría 5

Aprendizaje Colaborativo

El pensar arduamente con un 42,5%, seguido del Aprendizaje Colectivo y el Desarrollo y Capacidad de un Verdadero Equipo, son las sub categorías que forman la unidad de Aprendizaje Colaborativo, categoría que pretende consolidar un núcleo importante del desarrollo individual y colectivo, con la idea que las personas, vayan trabajándose y por defecto vayan configurando verdaderos equipos de trabajo. El fin debe ser el quehacer "colaborativo", es decir que para que las ideas surjan y vayan evolucionando, provengan del pensar diferente, una de las acciones a seguir para este cometido puede ser el instaurar un equipo de trabajo dedicado a la creación de espacios y alternativas de aprendizaje, inmiscuyendo a todos los miembros de la organización deportiva.

c.c Reconocimiento

Gráfico # 10



Elaborado por: Zurita, (2021)

Categoría 6

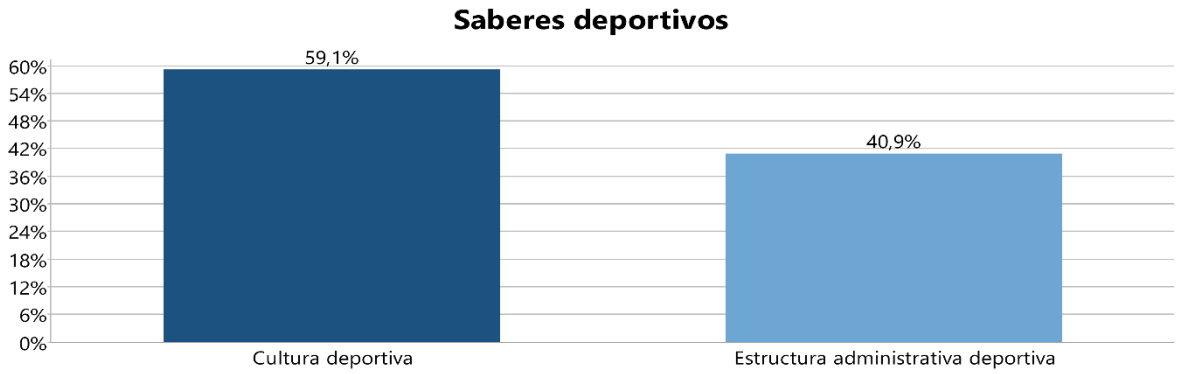
Saberes Deportivos

www.bdigital.ula.ve

La categoría de saberes deportivos se hace presente en este enfoque de organizaciones inteligentes debido a la importancia que representa instaurar una adecuada estructura administrativa deportiva y a su vez fortalecer el aspecto cultural de la organización. Como se puede apreciar en la gráfica, de acuerdo a la sistematización realizada en la herramienta MAXQDA, las dos sub categorías muestran una relación estrecha y dinámica que debe consolidarse con el enfoque de gestión que se desea implementar. Los resultados del 59,1% en lo que respecta a cultura deportiva y el 40,9% de estructura administrativa así lo reflejan según la tabulación de la información realizada.

c.c Reconocimiento

Gráfico # 11



Elaborado por: Zurita, (2021)

Categoría 7

Identidad Futbolística

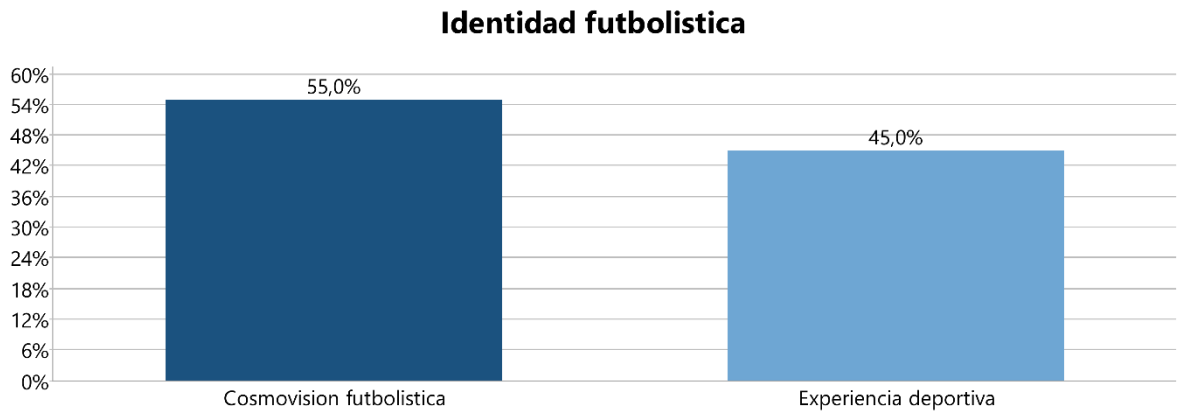
www.bdigital.ula.ve

La Identidad Futbolística forma parte de la última categoría que forma parte de este enfoque de Organizaciones Inteligentes para clubes de fútbol profesional en el Ecuador; anclado a sub categorías como la cosmovisión futbolística con un 55,0% y experiencia deportiva 45,0% según criterio de los versionantes y la sistematización en la herramienta MAXQDA. Esta categoría, a criterio del autor es muy relevante en el presente trabajo investigativo, en virtud que tanto el trajinar de directivos en el ámbito deportivo y su concepción del mundo del fútbol al hablar de una organización inteligente, llevará a que la gestión se la realice de mejor manera, con base al conocimiento, astucia y perspicacia de las personas que se encuentren al frente de las instituciones deportivas.

A continuación, se presenta la gráfica con los datos de la información detallada anteriormente:

c.c Reconocimiento

Gráfico # 12



Elaborado por: Zurita, (2021)

Una vez obtenida y representada la información que se trabajó en las diferentes mesas de trabajo, se procede a realizar la triangulación de resultados de las categorías emergentes y las teorías base que sustentan el presente proyecto de investigación. Al tratarse de siete categorías que forman parte de este nuevo enfoque de Organizaciones Inteligentes para equipos de fútbol profesional en el Ecuador, se trabajó bajo esta premisa y se pudo desarrollar cada uno de los elementos en mención mismos que se pueden observar a continuación:

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Cuadro # 15

Triangulación de los resultados: Categorías Emergentes y Teorías

Categoría # 1 Reflexión Interrelacional

Categorías	Subcategorías	Teorías	Enfoque organizaciones inteligentes	Interpretación
Reflexión Interrelacional	• Aprendizaje individual • Cambio de perspectiva interior • Responsabilidad personal	**Teorías de los Sistemas** (Katz y Kahn, 1966): "Una organización es un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que tienen determinadas funciones y en donde cada uno está en interacción con otros subsistemas. Una organización insume información y materia-energía de su ambiente y, después de procesar estos elementos, los intercambia con su entorno. En esta forma, los cambios en el ambiente tienen un	**Pensamiento Sistémico** El arte del pensamiento sistémico se enfoca en la capacidad de reconocer estructuras simples o sutiles, que tengan un tinte de complejidad creciente (dinámica). La particularidad esencial de dominar el pensamiento sistémico como disciplina administrativa sitúa en el hecho de ver patrones donde otros sólo ven hechos y fuerzas ante las cuales	La categoría de la Reflexión Interrelacional, se la construye partiendo de las cinco disciplinas expuestas por Peter Senge, y además con elementos teóricos a partir de Katz y Kahn, donde abordan temas sobre el sistema compuesto de una organización. Hablan de los tipos de sub sistemas que forman parte de la institución y la manera de

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		impacto continuo sobre la organización, de manera que siempre está ajustándose a los cambios ambientales, a la inversa, los cambios internos de la organización tienen un impacto continuo sobre su ambiente" **Modelos de Desarrollo Organizacional** Solís (2008), propone tres tipos de modelos de desarrollo organizacional a ser tomados en consideración 1. Cambio organizacional a través del cambio individual. 2. Modelo de diagnóstico y acción.	reaccionan. En las cinco disciplinas se menciona claramente que el fortalecimiento de respuestas rápidas y fundamentales, por lo general requiere una orientación de largo plazo, junto con una visión compartida. (Senge, 2010)	ir aprendiendo sobre la marcha, con un cambio de perspectiva al interior de la organización y que los mismos estén ligados a una responsabilidad del personal. Todo esto junto con el trabajo realizado en las distintas mesas de trabajo, se construye este nuevo enfoque, que pretende brindar un soporte transversal hacia la nueva forma de gestión en instituciones deportivas profesionales de fútbol en el Ecuador.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		3. Modelo de Reddin (3D Estilos Gerenciales)		

Elaborado por: Zurita, (2021)

Cuadro # 16

Categoría # 2 Competencia personal

Categorías	Subcategorías	Teorías	Enfoque organizaciones inteligentes	Interpretación
		Nuevos Enfoques Administrativos A finales de los años sesenta y la mayor parte de los setenta, nuevos enfoques administrativos surgen con la intención de responder a desafíos económicos, administrativos y organizacionales. Por ejemplo, la Administración por Objetivos APO (Drucker), Desarrollo de la Estrategia (Chandler,	**Dominio Personal** El Dominio Personal se la define como la disciplina del crecimiento y aprendizaje personal, conlleva crear las condiciones adecuadas para crear un ambiente empresarial adecuado que motive a todos los miembros de la organización a alcanzar metas establecidas. Los compromisos personales y	La Competencia Personal es la segunda categoría que nace a partir de varios aportes teóricos como la Administración por Objetivos, desarrollo de la estrategia, toma de decisiones, entre otros aportes que junto con la segunda disciplina del Dominio Personal, se la enfoca con el ánimo de

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Competencia personal	• Crecimiento Personal • Competencias y destrezas • Motivación y creatividad	Mintzberg); Toma de decisiones (Simon), Enfoque político (Mintzberg, Morgan), Japón y su filosofía de la calidad total y mejoramiento continuo (Deming, Juran, Ishikawa) y la Cultura Organizacional (Jaques, Goffman, Barnard, Selznik, Amado, Trévenett, Firsirotu). Martínez (2005) En los años setenta, nace un tipo de Administración por Objetivos, desarrollada por Peter Drucker, misma que hace referencia a la dirección u orientación que la empresa comercial deba tener, el eje principal se centra en estructurar un verdadero equipo y motivar a que los esfuerzos individuales se concentren en un solo conglomerado de acciones	en equipo deben ser recíprocos y trabajar en sinergia. (Senge, 1994:17). El "Dominio personal" es la expresión para la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. En cierto modo, se refiere a que la gente que cuenta con alto nivel de dominio personal, tiene la capacidad de expandir continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. Es esa búsqueda y motivación del aprendizaje continuo, la que catapulta y hace que surja el espíritu de la organización inteligente. El dominio personal tiene la	darle un tinte diferenciador al manejo de los equipos de fútbol profesional, con sus tres sub categorías enfocadas al crecimiento y desarrollo personal, mismos que deberán ir mostrando sus competencias y destrezas, a través de una constante motivación y creatividad. Es clave que todo este andamiaje constructivo, se lo vaya fortaleciendo como parte de nuevos y modernos enfoques de gestión en equipos de fútbol profesional en el Ecuador.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		organizacionales, cada uno de los miembros de la empresa deben aportar desde el cargo en el que se encuentren, sin perder de vista la visión y objetivos empresariales.	particularidad de trascender competencias y las habilidades, aunque muchas veces se basa en ellas. Otra de las características importantes, es tener la capacidad de expandir la apertura espiritual, con un requerimiento de crecimiento espiritual. La creatividad juega un papel importante, desde el mismo hecho de abordar a la vida como una tarea creativa, vivirla día a día desde la perspectiva creativa y no meramente reactiva. (Senge, 2010).	

Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Cuadro # 17

Categoría # 3 Arquetipos mentales

Categorías	Subcategorías	Teorías	Enfoque organizaciones inteligentes	Interpretación
Arquetipos mentales	• Organizaciones saludables • Nuevas formas de aprendizaje • Indagación recíproca	**Sociedades del Conocimiento** El Informe Mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) del año 2005, titulado "Hacia las sociedades del conocimiento" señala que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han creado las condiciones para la aparición de sociedades del conocimiento, ya que éstas se han convertido en un medio al servicio de un fin más elevado y deseable, que consiste en la posibilidad de alcanzar el	**Modelos Mentales** La disciplina de Modelos Mentales reestructura las inclinaciones naturales, con el objetivo que las conversaciones generen un aprendizaje distinto y genuino, muy distinto a tratar de reforzar los puntos de vista previos. Senge (2010). Para desarrollar esta habilidad de trabajar con modelos mentales, es inverosímil indagar nuevas	Los Arquetipos Mentales, es la tercera categoría que se nutre a partir de varios aportes teóricos como es el caso de la UNESCO, con su informe sobre sociedades del conocimiento, dándole esa fortaleza e importancia a las nuevas tecnologías y la comunicación que pueden desembocar en nuevas formar de organizaciones saludables, que junto con la tercera disciplina de

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		desarrollo para todos, y sobre todo para los países subdesarrollados (ONU, 2005). El proceso de cambio en la tecnología de la información, también implica cambios dentro de la organización y a su vez en las relaciones interpersonales. Simplemente con el intercambio de datos informatizados, el Internet, la reingeniería de los procesos y de los sistemas, la nueva forma de aplanar las estructuras y las organizaciones virtuales o en red, lo que conlleva una metamorfosis organizacional que resulta de la informatización (Pinsonneault, 1996). [...] el intento de describir la sociedad puede efectuarse sólo en la sociedad, es decir, hace uso de la comunicación, activas	formas de aprendizaje, desarrollando nuevas aptitudes en su personal, pero estas nuevas aptitudes sólo serán posibles si nuevas e innovadores instituciones se constituyen en el mercado y puedan las nuevas destrezas llevarse a cabo. De nada sirve, ser un gerente lleno de conocimientos e información, la clave está, en tratar de consolidar y combinar la indagación con la persuasión, y la perspicacia para que el sentido el aprendizaje sea más productivo proyectando una “indagación recíproca" en toda la organización. La implementación de la	Senge, Modelos Mentales abordan temas de nuevas formas de aprendizaje, junto con la indagación recíproca expuesto por Pinsonneault, que habla sobre cambios que se tengan que dar dentro de la organización y buen ambiente dentro de la institución deportiva. Este nuevo enfoque, es un factor importante en el desarrollo de este proyecto, ya que, en tiempos actuales, las empresas que no miran a un cambio significativo saludable, pueden estar

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		relaciones sociales y se expone a la observación. Entonces, de cualquier manera, que se pretenda definir el objeto, la definición misma es ya una operación del objeto (Luhmann, 1993: 27)	indagación y la persuasión, apuntan a la voluntad de exponer las limitaciones, el razonamiento y errores que el personal pueda presentar en su accionar operacional. Podemos citar nuevamente a Bill O'Brien de Hanover: “El ojo no puede verse a sí mismo". (Senge, 2010)	propensas al fracaso organizacional.

www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

Cuadro # 18

Categoría # 4 Mirada transformacional

Categorías	Subcategorías	Teorías	Enfoque organizaciones inteligentes	Interpretación
		Teorías de la sociedad Las investigaciones (de Luhmann) buscan dar paso a un concepto de sociedad	**Visión Compartida** La visión compartida, otras de las disciplinas mencionadas por Senge, y de	La visión clara de los directivos deportivos es clave a la hora de toma de decisiones, es por eso que

c.c Reconocimiento

Mirada transformacional	• Sentimiento de libertad • Compromiso y lealtad • Objetivos dignos de compromiso	radicalmente anti humanístico y radicalmente antirregionalístico. Naturalmente que no se niegan que haya hombres y no ignoran tampoco las grandes diferencias que marcan las condiciones de vida de cada región del globo terrestre. Son investigaciones que renuncian a deducir de estos hechos un criterio para la definición del concepto sociedad y para la determinación de los límites del objeto que corresponde a tal objeto. [...] A los modelos de normas y a los valores que se encuentran en las relaciones entre los individuos se les considera como ideas reguladoras o como componentes del concepto de comunicación. [...] Lo mismo	la cual muchas organizaciones intentan implementar, sin entender el conglomerado y particularidad de la misma. En primera instancia, se refiere a aptitudes para procesar "visiones del futuro", que son asociadas y compartidas por los miembros de la organización, con el objetivo de garantizar un compromiso único y genuino, antes de una obligatoriedad en el cumplimiento de actividades. Por nada es dicho, que ninguna organización que desea ser exitosa, podrá lograrlo sin metas, objetivos, valores,	en este proyecto nace una nueva categoría a la cual se la denomina Mirada Transformacional, que, junto con los factores de sentimiento de libertad, compromiso de lealtad y objetivos dignos de aprendizaje, aparecen para apoyar a las categorías antes mencionadas en aras de una mejor e innovadora gestión de equipos de fútbol profesional. Es importante también, tomar como referencia aspectos teóricos como la Visión Compartida expuesta como la cuarta disciplina de Senge, y

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		vale para los derechos humanos, para las normas de comunicación en el sentido de Habermas y para las actitudes ante las diferencias que caracterizan el distinto grado de desarrollo en las diversas regiones (Luhmann, 1993: 33-34). La globalización de la economía, a partir del tránsito de una economía nacional a regional y mundial, generó grandes cambios en los procesos económicos que han creado procesos multidimensionales con amplias repercusiones en las políticas comerciales y económicas y sus consecuentes implicaciones en los mercados de productos y de servicios que se	misión y visión aceptada por su personal, y además que sea compartida. Muchas de las empresas a nivel mundial como (Toyota, Ford); (Apple, Microsoft), (Nokia, Palm); (Nintendo, Pixar) al ser muy diferentes en sus contenidos, inclusive consiguieron unir a su gente gracias a una identidad y consecución en común. (Senge1994:19). Toda visión compartida nace de una visión personal, Bill O'Brien de Hanover: “Mi visión no es importante para ti. La única visión que te motiva es la tuya". Esta es la manera de consolidar una	además conceptos de Luhmann y la UNESCO en cuanto a sociedad del conocimiento se refiere, ya que una visión a futuro debe enmarcar aspectos base para una proyección a largo plazo, y para esto el conocimiento es clave en todo este proceso innovador e inteligente que deben manejar las nuevas organizaciones del momento.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		traducen en la necesidad de expansión de las empresas multinacionales para aprovechar las nuevas oportunidades de integración de mercados; la producción e intercambio multinacional; competencia de las multinacionales por los mercados; desarrollo de procesos de innovación y científica tecnológica que han significado el surgimiento de nuevas demandas para las organizaciones y su necesaria adaptación a los cambios del entorno. En ese contexto, se ha reconocido al conocimiento como parte del valor del producto, como un relevante factor de producción, inclusive	adecuada visión que compartan todos los miembros de la organización, las empresas que por lo general procuran desarrollar visiones compartidas motivan y alientan a todo su personal a construir y trabajar sus visiones propias. El carisma del líder es primordial y se hace presente cuando de visión compartida se trata, además se nota las acciones y correctivos que se den, en el caso de que una crisis se haga presente. “Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida.” (Senge, 2010).	

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		por sobre el trabajo industrial o manual. (UNESCO, 2005). La sociedad del conocimiento "hace especialmente hincapié en la capacidad para producir e integrar nuevos conocimientos y acceder a la información, el conocimiento, los datos y una vasta gama de conocimientos prácticos". (UNESCO, 2005, p.230).		

www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

c.c Reconocimiento

Cuadro # 19

Categoría # 5 Aprendizaje Colaborativo

Categorías	Subcategorías	Teorías	Enfoque organizaciones inteligentes	Interpretación
Aprendizaje colaborativo	• Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente sobre problemas complejos) • Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada) • Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo en otros equipos)	**Las organizaciones que aprenden** La creatividad es la base del éxito, toda organización que innova, cambia y se ajusta a la realidad del entorno, genera ventajas altamente competitivas y una institución ejemplar a imitar. Los clubes profesionales de fútbol, deben adaptar este modelo de aprendizaje. Sus directivos deben ser los encargados en liderar este proceso, y dirigir a la organización hacia un sitial importante y diferenciador. Los	**Aprendizaje en Equipo** Esta disciplina del aprendizaje en equipo, como cualquier otra, requiere de entrenamiento y mucha práctica. El aprendizaje individual difiere en su totalidad del aprendizaje en equipo. Uno de las limitantes del aprendizaje en equipo, es la escasa comprensión que pueda existir de todos sus miembros. El llegar a dominar este aprendizaje sistemático, es uno de los pasos más complicados en la	La base y el éxito de toda organización es el aprendizaje continuo, y es así que se hace presente la categoría del Aprendizaje Colaborativo, que, dentro del proceso de trabajo como un sistema de organizaciones inteligentes, se desprenden los Individuos con Talento y Destrezas, el Aprendizaje Colectivo Continuo y el Desarrollo y Capacidad de un Verdadero Equipo

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		clubes de fútbol profesional, deben permitir que sean sus colaboradores los que tengan una mayor participación dentro de la institución, permitiéndoles asumir autoconciencia en base a su pensamiento y comprometiéndolas aún más en la mejora de la institución deportiva. Aroca y López (2009). Las organizaciones inteligentes también se enfocan en la conformación de equipos de alto desempeño. (Wei Choo, 1999). Constituyéndose como un sistema organizacional dentro del cual, todos los miembros de la organización se unen para aportar en la realización conjunta del trabajo, con el objetivo de	construcción de organizaciones inteligentes. Para tal efecto, es primordial iniciar con el "diálogo", donde se eliminen los "supuestos" y se inmiscuya el "pensamiento en conjunto." El aprendizaje en equipo es crucial, la unidad de aprendizaje en la era moderna, se deslinda del aprendizaje individual y se enfoca más al grupal. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender. Senge (2010) "El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas, para buscar una figura más	de trabajo. La última disciplina de Senge, es la del Aprendizaje en Equipo, que es la motivación para plantearla de esta manera y junto con aportes teóricos de que se alinean a la creatividad, la adaptación y conformación de equipos de alto desempeño, encaminan a que este constructo se consolide dentro del proyecto propuesto. Es claro que las organizaciones inteligentes, todos los miembros de la organización deben ser actores contantes y de

www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

		impulsar la calidad de los resultados de su negocio y transformarlos en servicios de clase mundial. (Bravo, 2010). Demicheli (2008), dice que las organizaciones que aprenden, evolucionan, transformándose en organizaciones inteligentes, son instituciones que están en permanente aprendizaje y se adaptan rápidamente a posibles cambios en el entorno del que forman parte. Todo esto es posible realizarlo debido a varios factores, pero el principal es generar un lugar y ambiente laboral agradable, con retos prácticos donde el trabajador desarrollará mayores destrezas de aprendizaje, buscando el	amplia que trascienda las perspectivas individuales." En síntesis, una organización inteligente es un contexto donde las personas aprenden y descubren constantemente como crear una nueva realidad. Cita a Arquímedes en lo siguiente "Dadme una palanca y moveré el mundo." (Senge, 2010)	acuerdo al criterio de (Bravo, 2010), tienen que impulsar el deseo de nuevos procesos de aprendizaje, con el apoyo de las competencias y destrezas de cada uno de los integrantes de la organización.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		crecimiento personal y a la vez organizacional.		

Elaborado por: Zurita, (2021)

Cuadro # 20

Categoría # 6 Saberes Deportivos

Categorías	Subcategorías	Teorías	Enfoque organizaciones inteligentes	Interpretación
Saberes deportivos	• Cultura deportiva. • Estructura administrativa deportiva	**Teorías de la Administración** Por su parte Henry Fayol (1916), pionero de la Doctrina Administrativa es el constructor del paradigma del proceso administrativo y las áreas funcionales, en este sentido afirma que "la función administrativa no es encargo personal ni privilegio exclusivo del jefe o de los dirigentes de la empresa.	**Liderazgo** El liderazgo resulta todo un arte, ya que implica un análisis de los actores y necesidades en cada parte del trabajo, en este sentido es necesario el diseño de estrategias de acuerdo al tiempo y lugar en el que se encuentre la compañía. Las organizaciones fracasan en	Las dos últimas categorías nacen como necesidad trascendental de instaurarlas en las organizaciones deportivas de fútbol profesional, es así que se la ha catalogado como Saberes Deportivos, que parte de la Cultura Deportiva y de una correcta Estructura

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		Es una función que se reparte y se distribuye proporcionalmente con las otras funciones esenciales entre la cabeza y los miembros del cuerpo social de la empresa" (Fayol, 1917). Entre los principales aportes a la teoría administrativa están: el proceso administrativo, los catorce principios administrativos y las seis operaciones fundamentales. Las culturas que se caracterizan por hacer del aprendizaje organizacional una práctica continua son aquellas que reconocen y valoran la capacidad y el talento de los colaboradores (Amozorrutia, 2011). Es necesario asegurar un desarrollo sostenible y que las organizaciones sean capaces de	gran medida, porque los líderes olvidan la primera regla del aprendizaje: la gente aprende lo que necesita aprender, no lo que otros creen que necesita aprender, pese a las buenas intenciones que existan, para animar y alentar las nuevas disciplinas, si las mismas no consolidan un mensaje claro y preciso, la tendencia es el declive de la empresa. Están en el trabajo del líder en diseñar procesos de aprendizaje adecuados para que su personal aborde de manera productiva, situaciones críticas y sepa, además, desarrollar un dominio de las disciplinas de	Administrativa Deportiva. El conocer y entender el manejo de una organización deportiva, tienen que ir alineados a una formación adecuada de una verdadera cultura institucional con una estructura edificada y consolidada con las funciones y políticas claras. Depende mucho además de un moderno estilo de liderazgo, que sepa consolidar estas sub categorías y promulguen un adecuado trabajo en equipo.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		adaptarse a los cambios vertiginosos del medio ambiente, la generación de una cultura interna de aprendizaje es fundamental. Amozorrutia (2011), menciona que de esta manera se generarán de manera interna competencias necesarias para responder ante los cambios. El reconocer y valorar el talento de sus colaboradores es primordial, esto se puede lograr gracias a la institucionalización de una cultura, la misma debe estar enmarcada en un aprendizaje organizacional continuo, con el objetivo que las personas y trabajadores se sientan parte de la empresa y se los reconozca como el recurso	aprendizaje que dirige. Ed Simón, menciona que esto no es razón para amilanarse: "Ignoramos muchas cosas acerca de lo que se necesitará para construir organizaciones inteligentes, y para dominar esta nueva tarea debemos estar dispuestos a abandonar nuestro paradigma de quiénes somos como managers." (Senge, 2010).	

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		más valioso e importante, pues son ellos los que aportan con su *Know How* al crecimiento institucional (Amozorrutia, 2011).		

Elaborado por: Zurita, (2021)

Cuadro # 21

Categoría # 7 Identidad Futbolística

www.bdigital.ula.ve

Categorías	Subcategorías	Teorías	Enfoque organizaciones inteligentes	Interpretación
Identidad futbolística	• Experiencia deportiva • Cosmovisión futbolística	**Organizaciones Inteligentes** El proceso para que una institución pueda constituirse como una organización inteligente, en primera instancia se da en el reconocimiento de su	**Líder** El líder debe influenciar en el buen trabajo de su personal, parte de su compromiso se enfoca en ayudar a la gente a ver la	La identidad deportiva y futbolística de los clubes profesionales en el Ecuador, debe enmarcarse gracias al trabajo realizado por sus líderes y colaboradores.

c.c Reconocimiento

		personal inteligente, que contribuyan a mejorar el rumbo de la organización. Esto con la materialización de los recursos personales podría cumplir el propósito de aplicar una o varias estrategias en el rumbo organizacional. Al ser parte de un grupo de trabajo, es necesario que tanto la inteligencia racional y la emocional vayan de la mano, esto apunta a que el ambiente laboral se maneje de la mejor manera posible y se puedan evitar todas las fricciones o roces posibles, limitando o impidiendo un desgaste organizacional, que podría mermar el trabajo en conjunto. Es necesario un diálogo compartido, con la intención de flexibilizar posturas	realidad de modo más claro, profundo y potenciador, los líderes deben influir para que su personal pueda encarar la realidad bajo estos cuatro niveles: hechos, patrones de conducta, estructuras sistémicas y una "historia de propósito". No sirve con que los líderes de una organización inteligente se limiten solamente a formular estrategias para explotar las tendencias emergentes. Es necesario ayudar a que la gente sepa comprender las verdaderas fuerzas sistémicas que son parte del cambio. La intuición de estas fuerzas no tiene sentido, si el líder no encuentra la manera	De aquí nace la experiencia deportiva y la cosmovisión de todo este proceso se la puede ir consolidando. Los líderes o directivos de los clubes, deben tener claro la identidad misma del club, y que no por ser nuevo en el cargo, venga a tirar abajo todo un adecuado proceso de trabajo que se pueda iniciar a desarrollar. La comunicación además es clave para transmitir el mensaje de esta identidad futbolística, y con las sub categorías planteadas, formarán un adecuado

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		y sus enfoques en un entorno de cambios contantes y repentinos. Se necesitan personas con mentalidad abierta a aprender, que aporten su valor agregado y marquen diferencia en el mercado. Espinosa (2011). Para poner en marcha una organización inteligente es necesario en primer lugar, el compromiso de los directivos hacia proceso de cambio, en otras palabras, un ejercicio de planeación. Teniendo en cuenta una adecuada planificación estratégica a largo plazo con todos los elementos que la componen bien identificados, y con el deseo de superación total	adecuada de transmitirla y explicar a sus operarios. Los líderes de las organizaciones inteligentes deben tener la capacidad de conceptualizar sus intuiciones estratégicas, y convertirlas en conocimiento general para toda su compañía, mismo que está abierto al desafío y el perfeccionamiento organizacional. Es bueno poder categorizar al "líder como maestro", ya que no debe ser alguien que enseñe a su gente cómo alcanzar la visión, sino más bien, debe ser alguien que motive el aprendizaje, y encuentre el mecanismo de desarrollar una comprensión sistémica.	complemento sistémico con las anteriores mencionadas.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		en el ámbito que se desenvuelva. Espinosa (2015). Según Espinosa (2015), es necesario el dominio y la utilización de tres tipos de herramientas, tecnológicas, administrativas y sociales. Y es el líder o directivo de la organización inteligente el que debe tener un entendimiento claro de las áreas en mención. En el caso de los equipos de fútbol profesional del Ecuador, es necesario que se manejen estos tres aspectos de manera sistemática y sinérgica, es necesario aprender de clubes extranjeros, que han tenido éxito y se vienen manejando de esta manera por años y han logrado la	El compromiso y aceptación de dicha responsabilidad puede constituirse en el antídoto, contra uno de los defectos de ciertos líderes talentosos: la pérdida del compromiso con la verdad. Senge (2010).	

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		consecución de aspectos importantes en su vida institucional. Tal es el caso del Real Madrid en España, *Manchester United* en Inglaterra o el *Bayern Munich* en Alemania, por mencionar a unos pocos. El líder de todo proyecto y organización debe ser el encargado de transmitir esta idea de negocio y consolidarla en su empresa deportiva. Las organizaciones inteligentes demandan una nueva ideología y perspectiva de liderazgo, esta nueva visión de liderazgo en organizaciones inteligentes, centran sus esfuerzos en tareas más sutiles e importantes, el verdadero líder es la persona que		

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		está en el campo de acción, dando el ejemplo a sus colaboradores, los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Tienen la responsabilidad de cimentar organizaciones donde su gente expanda de manera continua y dinámica su aptitud para entender las adversidades y situaciones complejas del momento, deben tener clara la visión y tratar de mejorar los modelos mentales compartidos, son los primeros responsables en el aprendizaje constante. Aplicar este dogma constituye el primer paso y acción del verdadero líder, inspirar a que la visión de las organizaciones inteligentes de consolide y expanda. El gran		

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		líder logra que el pueblo diga: "Lo hicimos nosotros". Quienes aspiran a liderar por afán de controlar, ganar fama o "estar en el centro de la acción" hallarán pocos atractivos en la serena labor del liderazgo como diseño. (Lao-tzu, Senge, 2010).		

Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

4.2 Segmentos Codificados

Los cuadros que se presentan a continuación, exponen los resultados obtenidos a través de la sistematización de categorías y sub categorías en la herramienta MAXQDA 2020, misma que muestra los segmentos codificados y el listado de códigos que se proyectan a partir del trabajo realizado de acuerdo a la participación de los versionantes en cada una de las mesas de trabajo.

Cuadro # 22

Categoría: Reflexión Interrelacional

Sub categoría 1: Aprendizaje Individual

Documento	Segmentos codificados	Códigos
Mesa # 1, Pos. 3	El apoyo del gobierno existe para el fútbol amateur en sí, para el fútbol profesional no se cree prudente que el gobierno intervenga, en virtud que los clubes tienen autonomía financiera, y sería un tanto contra producente que entidades gubernamentales se inmiscuyan y quieran tener algún tipo de participación en el fútbol profesional del Ecuador.	Objetivos dignos de compromiso, Indagación recíproca
Mesa # 1, Pos. 3	con el objetivo de brindar un desarrollo integral del menor para una posible proyección futura profesional.	Crecimiento Personal, Competencias y destrezas
Mesa # 1, Pos. 3	El capital intelectual es el factor más preponderante en toda entidad organizativa, es así que se debe brindar todas las garantías y recursos por parte de la institución deportiva para que se comience a analizar desde otra perspectiva el manejo de la gestión misma de los clubes profesionales de fútbol en el Ecuador	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas
Mesa # 2, Pos. 3	Existen muchos enfoques multidisciplinarios en varias organizaciones y bajo esta perspectiva, se puede tomar varios enfoques que promulguen un crecimiento adecuado en el futbolista profesional; es necesario encontrar los métodos de capacitación y desarrollo de estas personas, y además, encontrar a gente que motiven y promulguen este desarrollo educativo en los clubes de fútbol profesional	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 2, Pos. 3	Los tiempos han cambiado, en tiempos anteriores, el futbolista ecuatoriano solo pensaba en el dinero debido a varios factores de su entorno, y muchas veces jugadores con potencial se estancaban y no visualizaban una proyección a nivel internacional.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 2, Pos. 3	Es necesario el trabajo de la parte mental del jugador profesional de fútbol ecuatoriano, muchos jugadores en el campeonato local tienen un correcto desempeño, pero cuando son contratados por clubes internacionales, pierden espacio y no suelen tener la misma regularidad de juego que como la tenían en el Ecuador	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 2, Pos. 3	Razón por la cual es indispensable que los líderes de cada institución deportiva, trabajen con un grupo de especialistas que promulguen una motivación intrapersonal y hagan que la persona valore su trabajo y las condiciones que tenga para disfrutar de una profesión muy interesante como lo es el fútbol.	Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 3, Pos. 3	Es necesario conocer los reglamentos y aspectos jurídicos de la materia de estudio, los clubes deportivos del fútbol profesional deben estar organizados y estructurados de acuerdo a cada estamento, es decir en cada área específica, con el conocimiento y la experiencia debida	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas
Mesa # 3, Pos. 3	Tener, además, un conocimiento importante de las licencias, políticas, reglamentos y parámetros establecidos por la Federación Internacional de Futbol Asociado (FIFA), la realidad de cada institución deportiva es distinta y las mismas deben ser adecuadas de acuerdo a las exigencias requeridas, organizar y dividir el trabajo de todos los involucrados con profesionales calificados que dirijan los procesos y motiven a sus compañeros a ser mejor su trabajo.	Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 3, Pos. 3	Los campeones deben estar conectados con el crecimiento profesional de todos los que están en las áreas de la organización. No tiene sentido si no existe un máximo nivel, sino existe un éxito individual de cada jugador y administrativo, el deseo y ganas de crecer depende de los involucrados. Con objetivos claros todo es posible, inclusive el crecimiento de todos los involucrados	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 3, Pos. 3	Muchas de las organizaciones que lastimosamente fracasan, se debe a la falta de líderes deportivos preparados, se ha evidenciado que existen ex jugadores de fútbol profesional que tienen el deseo de ser dirigentes deportivos, pero lastimosamente no cuentan con el conocimiento administrativo y sólo desean llegar a ocupar tal o cual puesto por seguir involucrado en el ámbito del fútbol profesional	Competencias y destrezas
Mesa # 4, Pos. 3	Lastimosamente además se ha podido evidenciar que muchos de los clubes sólo se enfocan en el dinero, y no existe una adecuada proyección a futuro, con tristeza se	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada),

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	puede decir que el dinero manda, y dejan de lado otros aspectos que son más importantes en este contexto. Es necesario un cambio de este aspecto para una mejor proyección futura organizativa, se deben conseguir verdaderos formadores de jugadores	Objetivos dignos de compromiso, Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 4, Pos. 3	El conocimiento es básico, es necesario tener claro el panorama de la organización deportiva para tomar decisiones, junto con un equipo de trabajo clave	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal
Mesa # 4, Pos. 3	Por otro lado, se puede mencionar que la pasión que se tiene por el fútbol es uno de los factores preponderantes que tiene que tener todo tipo de dirigente deportivo, el gusto, el deleite y las ganas de estar al frente y ser parte de dicha organización profesional deportiva de fútbol. En el Ecuador se puede mencionar que no existe un número considerable de personas que tengan un conocimiento en formación y consolidación de equipos deportivos.	Organizaciones saludables, Indagación recíproca, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 4, Pos. 3	El dinero es trascendental y limitado para los equipos de fútbol profesional en el Ecuador, es necesario a su vez rodearse de personas que conozcan de este deporte, que sepan lo que es pararse en un campo de juego y a su vez actores que promulgan una mejor planificación organizativa.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad, Indagación recíproca, Competencias y destrezas, Responsabilidad personal
Mesa # 4, Pos. 3	Es imperativo fortalecer estos aspectos, rodeándolos de gente que los motiven a ser mejores, formándolos con estudio, disciplina, entrenamiento e identificar posibles metas a futuro.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 4, Pos. 3	En el extranjero, por ejemplo, el desempeño del futbolista depende en su gran mayoría de este factor competitivo y diferenciador, la formación de sus jugadores, debe empezar desde la escuela, colegio hasta su formación como persona como tal.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables, Crecimiento Personal, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 6, Pos. 3	Por otro lado, el personal debe estar dispuesto a cambiar, de lo contrario no se lo llevará a cabo, debe existir el real interés del personal que se tiene disposición, depende de una responsabilidad compartida, no es sólo trabajo del dirigente.	Nuevas formas de aprendizaje, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 6, Pos. 3	El éxito o fracaso depende mucho del líder, capacitado con experiencia, debe ser un verdadero gestor deportivo, que se encargue de tener claro los ideales, identificar las necesidades y los objetivos futuros. Tres son los factores preponderantes que el directivo debe tomar en cuenta para un adecuado proceso de toma de decisiones: 1. El perfil gerencial: académico, 2. Experiencia en el deporte: sentido y sudando su camiseta, en todas las áreas. 3. Habilidades	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	gerenciales: dirigentes deben tomar en cuenta y adquirir competencias para tener una organización coherente.	

Elaborado por: Zurita, (2021)

Cuadro # 23

Sub categoría 2: Cambio de perspectiva interior

Documento	Segmentos codificados	Códigos
Mesa # 1, Pos. 3	Los invitados indican que la gestión actual de la mayoría de los equipos de fútbol profesional en el Ecuador, no es la adecuada	
Mesa # 1, Pos. 3	Lo que estado debe hacer es el apoyo a las formativas, a generar espacios de formación de futuros jugadores, y que las mismas presten las condiciones adecuadas para que se pueda realizar el deporte desde sus inicios	
Mesa # 1, Pos. 3	Indudablemente la formación y desarrollo de personas debe ser un elemento diferenciador de toda institución profesional de fútbol en el Ecuador	Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad
Mesa # 1, Pos. 3	Es necesario ir formando a los futuros sucesores, y esto va de la mano con gente de experiencia que guíe a gente nueva en su carrera profesional.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 1, Pos. 3	Es imprescindible contar con gente joven, que desde luego trae ideas nuevas a la organización deportiva	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad, Nuevas formas de aprendizaje, Motivación y creatividad
Mesa # 2, Pos. 3	La gestión actual de los equipos de fútbol profesional en el Ecuador, no es la adecuada, al fútbol nacional le falta mucho por conocer y seguir en un proceso de desarrollo continuo	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables
Mesa # 2, Pos. 3	Es interesante el enfoque o modelo de gestión que el club Independiente del Valle viene trabajando, se podría decir que este es uno de los equipos mejor estructurados a nivel de Latinoamérica, por lo que sería prudente emular este enfoque	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Motivación y creatividad

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	administrativo para una posible implementación en el resto de clubes profesionales ecuatorianos	
Mesa # 2, Pos. 3	Además, es importante seguir el trabajo y la evolución de los equipos europeos, como es el caso del Manchester United, Real Madrid, Bayern Múnich, entre otros	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 2, Pos. 3	Lastimosamente en el Ecuador, los equipos de fútbol profesional no cuentan con las facilidades para formar jugadores de élite, esto sumado a una inexistencia de una cultura social y deportiva, limita el desarrollo en este aspecto	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Crecimiento Personal
Mesa # 2, Pos. 3	La educación tiene que ser una pieza fundamental en el crecimiento futbolístico, que, en conjunto con lo deportivo, formará a un gran talento de exportación.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, Indagación recíproca, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas
Mesa # 2, Pos. 3	Con la creación de la Liga Profesional de Fútbol Ecuatoriano, se ha manejado de mejor manera el asunto de auspicios y el marketing de cada uno de los clubes, existe un mejor control, pero la gestión y el mensaje de los equipos profesionales del Ecuador, dependen del trabajo y el alcance que estos realicen como parte de su gestión.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 2, Pos. 3	Existen muchos enfoques multidisciplinarios en varias organizaciones y bajo esta perspectiva, se puede tomar varios enfoques que promulguen un crecimiento adecuado en el futbolista profesional; es necesario encontrar los métodos de capacitación y desarrollo de estas personas, y, además, encontrar a gente que motiven y promulguen este desarrollo educativo en los clubes de fútbol profesional	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual, Responsabilidad personal
Mesa # 2, Pos. 3	Los tiempos han cambiado, en tiempos anteriores, el futbolista ecuatoriano solo pensaba en el dinero debido a varios factores de su entorno, y muchas veces jugadores con potencial se estancaban y no visualizaban una proyección a nivel internacional.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual
Mesa # 2, Pos. 3	Es necesario el trabajo de la parte mental del jugador profesional de fútbol ecuatoriano, muchos jugadores en el campeonato local tienen un correcto desempeño, pero cuando son contratados por clubes internacionales, pierden espacio y no suelen tener la misma regularidad de juego que como la tenían en el Ecuador	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual, Responsabilidad personal
Mesa # 2, Pos. 3	Razón por la cual es indispensable que los líderes de cada institución deportiva, trabajen con un	Motivación y creatividad, Aprendizaje individual

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	grupo de especialistas que promulguen una motivación intrapersonal y hagan que la persona valore su trabajo y las condiciones que tenga para disfrutar de una profesión muy interesante como lo es el fútbol.	
Mesa # 2, Pos. 3	Pero en las dos últimas décadas se ha tenido una proyección importante de jugadores profesionales de fútbol ecuatorianos a nivel internacional, esto se debe a un cambio de mentalidad del futbolista ecuatoriano, lastimosamente no todos logran consolidarse en sus equipos a nivel internacional, y es importante trabajar en esta parte esencial con algunos futbolistas que de una u otra manera, pueden tener ciertas dificultades en clubes internacionales.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Los clubes deportivos profesionales en el Ecuador, deben ser manejados como verdaderas empresas deportivas y no como sociedades sin fines de lucro, el problema de sus pésimas decisiones y desempeño se debe en gran medida a este factor, que dista en gran medida de las acciones de gestión de fútbol profesional en el Ecuador.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Indagación recíproca, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 3, Pos. 3	Para consolidar todos estos procesos administrativos, es preponderante además contar con el personal preparado y capacitado, que con su experiencia y una visión estratégica adecuada puedan unir fuerzas para la consecución de objetivos deportivos institucionales, esto acompañado de una adecuada política institucional puede consolidarse como factor clave y preponderante para el éxito deportivo.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Motivación y creatividad
Mesa # 3, Pos. 3	Tener, además, un conocimiento importante de las licencias, políticas, reglamentos y parámetros establecidos por la Federación Internacional de Futbol Asociado (FIFA), la realidad de cada institución deportiva es distinta y las mismas deben ser adecuadas de acuerdo a las exigencias requeridas, organizar y dividir el trabajo de todos los involucrados con profesionales calificados que dirijan los procesos y motiven a sus compañeros a ser mejor su trabajo.	Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Aprendizaje individual
Mesa # 4, Pos. 3	Pocos son los clubes a nivel profesional que se manejan con una gestión deportiva de manera integral, se puede mencionar a los clubes Independiente del Valle, Liga de Quito y Barcelona como los referentes a nivel nacional e internacional, es necesario establecer verdaderos enfoques o modelos de gestión para un mejor desempeño deportivo organizacional, los equipos	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables

www.bdigital.uia.ve

c.c Reconocimiento

	de fútbol, profesional necesitan implementar estos factores, acompañados de una debida preparación para lograr este objetivo	
Mesa # 4, Pos. 3	En el Ecuador hay y hubo escuelas formativas, pero se han formado de la misma manera no habido un cambio y es por eso que varios clubes no cuentan con las escuelas formativas adecuadas. No existe un modelo o enfoque de mejor formación y desarrollo de los jóvenes futbolistas, en este contexto existen varios jugadores a los que no se les brinda el apoyo debido y no tienen conocimiento de una proyección adecuada. Sólo lo ven como negocio y no como una estructura sólida de organización.	Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 4, Pos. 3	Por otro lado, se puede mencionar que la pasión que se tiene por el fútbol es uno de los factores preponderantes que tiene que tener todo tipo de dirigente deportivo, el gusto, el deleite y las ganas de estar al frente y ser parte de dicha organización profesional deportiva de fútbol. En el Ecuador se puede mencionar que no existe un número considerable de personas que tengan un conocimiento en formación y consolidación de equipos deportivos.	Organizaciones saludables, Indagación recíproca, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual
Mesa # 4, Pos. 3	Es necesario que el Ecuador exista esta estrategia de impulso y proyección de jóvenes hacia el fútbol profesional	Nuevas formas de aprendizaje, Motivación y creatividad
Mesa # 4, Pos. 3	En el extranjero, por ejemplo, el desempeño del futbolista depende en su gran mayoría de este factor competitivo y diferenciador, la formación de sus jugadores, debe empezar desde la escuela, colegio hasta su formación como persona como tal.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables, Crecimiento Personal, Aprendizaje individual
Mesa # 5, Pos. 3	Depende además de las características de la organización, la visión y cosmovisión total de la misma, analizando varios modelos que puedan ser adaptables a cada una de las bases organizativas	Objetivos dignos de compromiso
Mesa # 5, Pos. 3	Si existe un programa de capacitación, se debe tener muy claro los objetivos, la manera de medirlos y evaluar los resultados. Los procesos en entidades públicas cambian contantemente, en cambio en las privadas tiene una diferencia muy importante, Si se lo debe dar, pero depende del para qué, y cómo pueda ser adaptativo a los resultados organizacionales.	Objetivos dignos de compromiso, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 6, Pos. 3	Por otro lado, el personal debe estar dispuesto a cambiar, de lo contrario no se lo llevará a cabo, debe existir el real interés del personal que se tiene disposición, depende de una responsabilidad compartida, no es sólo trabajo del dirigente.	Nuevas formas de aprendizaje, Aprendizaje individual, Responsabilidad personal
Mesa # 6, Pos. 3	Es un trabajo necesario y preponderante, el crecimiento y desarrollo organizacional donde el trabajo cooperativo y en sinergia vaya en consecución del éxito deportivo y económico. Todas las áreas son esencia fundamental de la organización, por ende, todas deben ser capacitados y adecuarlos para crecer.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad
Mesa # 6, Pos. 3	El Modelo de Gestión Administrativo en las organizaciones deportivas profesionales padecen de estructuras organizacionales adecuadas, obedecen a lo heredado en el pasado y no han logrado una modernización. No derivan a estructuras flexibles, a su vez que no permiten compartir ni realizar esa sinergia para realizar un cambio. Debe existir una descripción clara de la organización deportiva profesional	Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 6, Pos. 3	Es necesario tener un enfoque diferenciador con el propósito que la organización pueda conseguir los resultados de acuerdo a su filosofía organizacional. No se debe copiar modelos con resultados positivos, sino más bien de incertidumbre y riesgo	Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 6, Pos. 3	El estado debe ser un facilitador más que un problema, desde el deporte base, infraestructura, la colaboración, etc.	Sentimiento de libertad

Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Cuadro # 24

Sub categoría 3: Responsabilidad personal

Documento	Segmentos codificados	Códigos
Mesa # 1, Pos. 3	No se puede recibir ni sugerir el apoyo gubernamental como parte de la gestión que dirigentes deportivos realicen en cada uno de sus clubes.	Sentimiento de libertad, Objetivos dignos de compromiso
Mesa # 1, Pos. 3	En todas las áreas de la organización profesional deportiva es clave la aparición de gente joven, y más aún en el mismo campo de juego, que es donde la formación de los futuros profesionales del balompié ecuatoriano toma fuerza, son los jóvenes futbolistas los que tienen la oportunidad de hacerse presentes demostrando sus destrezas y habilidades con el balón.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Motivación y creatividad
Mesa # 2, Pos. 3	Existen muchos enfoques multidisciplinarios en varias organizaciones y bajo esta perspectiva, se puede tomar varios enfoques que promulguen un crecimiento adecuado en el futbolista profesional; es necesario encontrar los métodos de capacitación y desarrollo de estas personas, y además, encontrar a gente que motiven y promulguen este desarrollo educativo en los clubes de fútbol profesional	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Es necesario el trabajo de la parte mental del jugador profesional de fútbol ecuatoriano, muchos jugadores en el campeonato local tienen un correcto desempeño, pero cuando son contratados por clubes internacionales, pierden espacio y no suelen tener la misma regularidad de juego que como la tenían en el Ecuador	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Pero en las dos últimas décadas se ha tenido una proyección importante de jugadores profesionales de fútbol ecuatorianos a nivel internacional, esto se debe a un cambio de mentalidad del futbolista ecuatoriano, lastimosamente no todos logran consolidarse en sus equipos a nivel internacional, y es importante trabajar en esta parte esencial con algunos futbolistas que de una u otra manera, pueden tener ciertas dificultades en clubes internacionales.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 3, Pos. 3	En primer lugar, es importante contar con un líder con visión, que tenga la capacidad de concretar todas esas buenas ideas del plan a seguir.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Compromiso y lealtad, Nuevas formas de aprendizaje, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 3, Pos. 3	Estos actores, que deben poseer cualidades de emprendedores, intrépidos dependen del tiempo y la	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s,

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	constancia junto con un aliado transcendental como lo es el pensamiento estratégico, esto brindará una ruta clara para un futuro prometedor en la organización deportiva	Compromiso y lealtad, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 3, Pos. 3	Estos líderes, además, deben ser personas que tengan mucho conocimiento con el deporte en sí, es decir que conozcan del fútbol que sepan cómo es la relación en el campo de juego y fuera de él, esta puede ser la manera para entender mucho más fácil los problemas y las adversidades que se puedan presentar en el camino del directivo	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 3, Pos. 3	Esta persona o líder, debe contar con un equipo de trabajo que tenga conocimiento legal, administrativo, financiero, deportivo y todo un conglomerado de acciones que puedan beneficiar el trabajo de los dirigentes deportivos. Consolidar una verdadera organización deportiva, amerita que la educación, el conocimiento, la predisposición, y muchos otros aspectos se alineen con el objetivo organizacional y su misión deportiva.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Motivación y creatividad
Mesa # 4, Pos. 3	El dinero es trascendental y limitado para los equipos de fútbol profesional en el Ecuador, es necesario a su vez rodearse de personas que conozcan de este deporte, que sepan lo que es pararse en un campo de juego y a su vez actores que promulgan una mejor planificación organizativa.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad, Indagación recíproca, Competencias y destrezas, Aprendizaje individual
Mesa # 5, Pos. 3	Por otro lado, capacitar es dotar a una persona las competencias necesarias para la realización de una o varias actividades, difiere mucho de la evaluación de personal, es necesario analizar los resultados de la evaluación para una posible capacitación	Crecimiento Personal
Mesa # 6, Pos. 3	Por otro lado, el personal debe estar dispuesto a cambiar, de lo contrario no se lo llevará a cabo, debe existir el real interés del personal que se tiene disposición, depende de una responsabilidad compartida, no es sólo trabajo del dirigente.	Nuevas formas de aprendizaje, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior

Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

Como segunda categoría, se detalla a la Competencia Personal que de igual manera se puede apreciar la sistematización de códigos al tomar en cuenta a las sub categorías que forman parte de todo este proceso.

c.c Reconocimiento

Cuadro # 25

Categoría: Competencia Personal

Sub categoría 1: Crecimiento Personal

Documento	Segmentos codificados	Códigos
Mesa # 1, Pos. 3	Con el objetivo de brindar un desarrollo integral del menor para una posible proyección futura profesional.	Competencias y destrezas, Aprendizaje individual
Mesa # 1, Pos. 3	Indudablemente la formación y desarrollo de personas debe ser un elemento diferenciador de toda institución profesional de fútbol en el Ecuador	Nuevas formas de aprendizaje, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 1, Pos. 3	brindar un ambiente más adecuado de trabajo, con una posible proyección a puestos de mayor responsabilidad dentro del mismo club, y al hablar de jugadores profesionales de fútbol, aportar de manera significativa en su crecimiento futbolístico y tenga la posibilidad de salir a jugar en el exterior.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, compromiso y lealtad, objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Motivación y creatividad
Mesa # 1, Pos. 3	El capital intelectual es el factor más preponderante en toda entidad organizativa, es así que se debe brindar todas las garantías y recursos por parte de la institución deportiva para que se comience a analizar desde otra perspectiva el manejo de la gestión misma de los clubes profesionales de fútbol en el Ecuador	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Nuevas formas de aprendizaje, Competencias y destrezas, Aprendizaje individual
Mesa # 1, Pos. 3	Es necesario ir formando a los futuros sucesores, y esto va de la mano con gente de experiencia que guíe a gente nueva en su carrera profesional.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, compromiso y lealtad, objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Lastimosamente en el Ecuador, los equipos de fútbol profesional no cuentan con las facilidades para formar jugadores de élite, esto sumado a una inexistencia de una cultura social y deportiva, limita el desarrollo en este aspecto	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	La educación tiene que ser una pieza fundamental en el crecimiento futbolístico, que, en conjunto con lo deportivo, formará a un gran talento de exportación.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, Indagación recíproca,

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		Competencias y destrezas, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Existen muchos enfoques multidisciplinarios en varias organizaciones y bajo esta perspectiva, se puede tomar varios enfoques que promulguen un crecimiento adecuado en el futbolista profesional; es necesario encontrar los métodos de capacitación y desarrollo de estas personas, y, además, encontrar a gente que motiven y promulguen este desarrollo educativo en los clubes de fútbol profesional	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 2, Pos. 3	Los tiempos han cambiado, en tiempos anteriores, el futbolista ecuatoriano solo pensaba en el dinero debido a varios factores de su entorno, y muchas veces jugadores con potencial se estancaban y no visualizaban una proyección a nivel internacional.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Objetivos dignos de compromiso, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Es necesario el trabajo de la parte mental del jugador profesional de fútbol ecuatoriano, muchos jugadores en el campeonato local tienen un correcto desempeño, pero cuando son contratados por clubes internacionales, pierden espacio y no suelen tener la misma regularidad de juego que como la tenían en el Ecuador	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 2, Pos. 3	Pero en las dos últimas décadas se ha tenido una proyección importante de jugadores profesionales de fútbol ecuatorianos a nivel internacional, esto se debe a un cambio de mentalidad del futbolista ecuatoriano, lastimosamente no todos logran consolidarse en sus equipos a nivel internacional, y es importante trabajar en esta parte esencial con algunos futbolistas que de una u otra manera, pueden tener ciertas dificultades en clubes internacionales.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Objetivos dignos de compromiso, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Las formativas deben enfocarse en fortalecer la parte mental del futbolista, instruyéndolo y formándolo para el futuro. La formación viene con el estudio y un factor diferenciador para la promoción y ascenso de jugadores jóvenes al primer plantel, puede ser la obtención de buenas calificaciones y desempeño en las aulas de clase.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 3, Pos. 3	Es necesario conocer los reglamentos y aspectos jurídicos de la materia de estudio, los clubes deportivos del fútbol profesional deben estar organizados y estructurados de acuerdo a cada estamento, es decir en cada área específica, con el conocimiento y la experiencia debida	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Competencias y destrezas, Aprendizaje individual

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 3, Pos. 3	Tener, además, un conocimiento importante de las licencias, políticas, reglamentos y parámetros establecidos por la Federación Internacional de Futbol Asociado (FIFA), la realidad de cada institución deportiva es distinta y las mismas deben ser adecuadas de acuerdo a las exigencias requeridas, organizar y dividir el trabajo de todos los involucrados con profesionales calificados que dirijan los procesos y motiven a sus compañeros a ser mejor su trabajo.	Competencias y destrezas, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 3, Pos. 3	Los campeones deben estar conectados con el crecimiento profesional de todos los que están en las áreas de la organización. No tiene sentido si no existe un máximo nivel, sino existe un éxito individual de cada jugador y administrativo, el deseo y ganas de crecer depende de los involucrados. Con objetivos claros todo es posible, inclusive el crecimiento de todos los involucrados	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, objetivos dignos de compromiso, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual
Mesa # 4, Pos. 3	El conocimiento es básico, es necesario tener claro el panorama de la organización deportiva para tomar decisiones, junto con un equipo de trabajo clave	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Nuevas formas de aprendizaje, Aprendizaje individual
Mesa # 4, Pos. 3	Debe ser obligatorio, la formación de jugadores con el objetivo imperativo de proyectarlos a futuro a nivel internacional, se puede hablar de un centro de alto rendimiento como Independiente del Valle, se deben involucrar a verdaderos formadores de personal para que los niños a futuro tengan mejores conocimientos tanto teóricos como prácticos en el fútbol profesional	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, Motivación y creatividad
Mesa # 4, Pos. 3	A nivel del país existen pocas instituciones que se dedican de manera acertada a la proyección de jugadores, la manera correcta es una estructura planificada desde los 5 hasta los 18 años de edad, y a su vez es trascendental predicar con el ejemplo, tener conocimiento de la gran parte de gestión deportiva profesional	Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 4, Pos. 3	En el extranjero, por ejemplo, el desempeño del futbolista depende en su gran mayoría de este factor competitivo y diferenciador, la formación de sus jugadores, debe empezar desde la escuela, colegio hasta su formación como persona como tal.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 5, Pos. 3	La respuesta básica es NO, cuando la persona está sobre capacitada se va. Hay que tenerle en buena medida, porque en una excesiva medida va costar recursos, y esas características terminan siendo una dificultad para la	Sentimiento de libertad, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	capacitación, pero si tienes los niveles no es necesario forzar, estar actualizado es distinto a capacitarse	
Mesa # 5, Pos. 3	Por otro lado, capacitar es dotar a una persona las competencias necesarias para la realización de una o varias actividades, difiere mucho de la evaluación de personal, es necesario analizar los resultados de la evaluación para una posible capacitación	Responsabilidad personal
Mesa # 5, Pos. 3	Lo que se podría hablar es de una capacitación del conocimiento, analizar que quiere la empresa y lo que necesita el mercado. En base al desempeño y el hecho de cambiar de posición, o el adiestramiento, si no existe formación no existe cambio.	Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 5, Pos. 3	Si existe un programa de capacitación, se debe tener muy claro los objetivos, la manera de medirlos y evaluar los resultados. Los procesos en entidades públicas cambian contantemente, en cambio en las privadas tiene una diferencia muy importante, Si se lo debe dar, pero depende del para qué, y cómo pueda ser adaptativo a los resultados organizacionales.	Objetivos dignos de compromiso, Nuevas formas de aprendizaje, Competencias y destrezas, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 6, Pos. 3	El éxito o fracaso depende mucho del líder, capacitado con experiencia, debe ser un verdadero gestor deportivo, que se encargue de tener claro los ideales, identificar las necesidades y los objetivos futuros. Tres son los factores preponderantes que el directivo debe tomar en cuenta para un adecuado proceso de toma de decisiones: 1. El perfil gerencial: académico, 2. Experiencia en el deporte: sentido y sudando su camiseta, en todas las áreas.3. Habilidades gerenciales: dirigentes deben tomar en cuenta y adquirir competencias para tener una organización coherente.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Objetivos dignos de compromiso, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual
Mesa # 6, Pos. 3	Es un trabajo necesario y preponderante, el crecimiento y desarrollo organizacional donde el trabajo cooperativo y en sinergia vaya en consecución del éxito deportivo y económico. Todas las áreas son esencia fundamental de la organización, por ende, todas deben ser capacitados y adecuarlos para crecer.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, Nuevas formas de aprendizaje, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior

Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Cuadro # 26

Sub categoría 2: Competencias y destrezas

Documento	Segmentos codificados	Códigos
Mesa # 1, Pos. 3	Es necesario identificar un cuerpo técnico con proyección a futuro, y no sólo para el momento, de este modo los resultados no podrán ser visibles en el presente, pero con un trabajo ético y responsable, se podrán ver frutos en un mediano y largo plazo.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Motivación y creatividad
Mesa # 1, Pos. 3	con el objetivo de brindar un desarrollo integral del menor para una posible proyección futura profesional.	Crecimiento Personal, Aprendizaje individual
Mesa # 1, Pos. 3	El capital intelectual es el factor más preponderante en toda entidad organizativa, es así que se debe brindar todas las garantías y recursos por parte de la institución deportiva para que se comience a analizar desde otra perspectiva el manejo de la gestión misma de los clubes profesionales de fútbol en el Ecuador	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Aprendizaje individual
Mesa # 1, Pos. 3	Es necesario ir formando a los futuros sucesores, y esto va de la mano con gente de experiencia que guíe a gente nueva en su carrera profesional.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	La educación tiene que ser una pieza fundamental en el crecimiento futbolístico, que, en conjunto con lo deportivo, formará a un gran talento de exportación.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, Indagación recíproca, Crecimiento Personal, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Para el éxito y crecimiento del jugador profesional de fútbol ecuatoriano, y todo tipo de jugador a nivel mundial, es indispensable una correcta educación y una formación adecuada de los futbolistas como verdaderas personas	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Sentimiento de libertad, Compromiso y

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		lealtad, Organizaciones saludables
Mesa # 2, Pos. 3	Es necesario el trabajo de la parte mental del jugador profesional de fútbol ecuatoriano, muchos jugadores en el campeonato local tienen un correcto desempeño, pero cuando son contratados por clubes internacionales, pierden espacio y no suelen tener la misma regularidad de juego que como la tenían en el Ecuador	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 2, Pos. 3	Pero en las dos últimas décadas se ha tenido una proyección importante de jugadores profesionales de fútbol ecuatorianos a nivel internacional, esto se debe a un cambio de mentalidad del futbolista ecuatoriano, lastimosamente no todos logran consolidarse en sus equipos a nivel internacional, y es importante trabajar en esta parte esencial con algunos futbolistas que de una u otra manera, pueden tener ciertas dificultades en clubes internacionales.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 2, Pos. 3	El futbolista ecuatoriano es muy bien visto por sus condiciones físicas y además futbolísticas, que marcan cierta diferencia con otros jugadores a nivel mundial	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s
Mesa # 3, Pos. 3	Las formativas deben enfocarse en fortalecer la parte mental del futbolista, instruyéndolo y formándolo para el futuro. La formación viene con el estudio y un factor diferenciador para la promoción y ascenso de jugadores jóvenes al primer plantel, puede ser la obtención de buenas calificaciones y desempeño en las aulas de clase.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad
Mesa # 3, Pos. 3	Los clubes deportivos profesionales en el Ecuador, deben ser manejados como verdaderas empresas deportivas y no como sociedades sin fines de lucro, el problema de sus pésimas decisiones y desempeño se debe en gran medida a este factor, que dista en gran medida de las acciones de gestión de fútbol profesional en el Ecuador.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Indagación recíproca, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 3, Pos. 3	En primer lugar, es importante contar con un líder con visión, que tenga la capacidad de concretar todas esas buenas ideas del plan a seguir.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Compromiso y lealtad, Nuevas formas de aprendizaje, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 3, Pos. 3	Estos actores, que deben poseer cualidades de emprendedores, intrépidos dependen del tiempo y la constancia junto con un aliado transcendental como lo es el pensamiento estratégico, esto brindará una ruta clara para un futuro prometedor en la organización deportiva	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Estos líderes, además, deben ser personas que tengan mucho conocimiento con el deporte en sí, es decir que conozcan del fútbol que sepan cómo es la relación en el campo de juego y fuera de él, esta puede ser la manera para entender mucho más fácil los problemas y las adversidades que se puedan presentar en el camino del directivo	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Es necesario conocer los reglamentos y aspectos jurídicos de la materia de estudio, los clubes deportivos del fútbol profesional deben estar organizados y estructurados de acuerdo a cada estamento, es decir en cada área específica, con el conocimiento y la experiencia debida	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Crecimiento Personal, Aprendizaje individual
Mesa # 3, Pos. 3	Tener, además, un conocimiento importante de las licencias, políticas, reglamentos y parámetros establecidos por la Federación Internacional de Futbol Asociado (FIFA), la realidad de cada institución deportiva es distinta y las mismas deben ser adecuadas de acuerdo a las exigencias requeridas, organizar y dividir el trabajo de todos los involucrados con profesionales calificados que dirijan los procesos y motiven a sus compañeros a ser mejor su trabajo.	Crecimiento Personal, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 3, Pos. 3	El compaginar tanto el ámbito deportivo y administrativo es básico, personas capacitadas que lleguen a coordinar de una manera eficiente las funciones para las que han sido contratadas, a su vez los líderes deben tener clara la idea de empresa deportiva profesional que quieren formar, y definir además el personal con el que cuenten para la consecución de sus objetivos	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Motivación y creatividad
Mesa # 3, Pos. 3	Los campeones deben estar conectados con el crecimiento profesional de todos los que están en las áreas de la organización. No tiene sentido si no existe un máximo nivel, sino existe un éxito individual de cada jugador y administrativo, el deseo y ganas de crecer depende de los involucrados. Con objetivos claros todo es posible, inclusive el crecimiento de todos los involucrados	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual
Mesa # 3, Pos. 3	Muchas de las organizaciones que lastimosamente fracasan, se debe a la falta de líderes deportivos preparados, se ha evidenciado que existen ex jugadores de fútbol profesional que tienen el deseo de ser dirigentes deportivos, pero lastimosamente	Aprendizaje individual

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	no cuentan con el conocimiento administrativo y sólo desean llegar a ocupar tal o cual puesto por seguir involucrado en el ámbito del fútbol profesional	
Mesa # 3, Pos. 3	Razón por la cuál es imperante la preparación para defender a todo el gremio del fútbol profesional ecuatoriano. No se puede permitir que una sola persona se convierta en todólogo, su equipo de trabajo debe estar bien consolidado, con la preparación y conocimiento de lo que se pretende realizar.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Motivación y creatividad
Mesa # 4, Pos. 3	El dinero es trascendental y limitado para los equipos de fútbol profesional en el Ecuador, es necesario a su vez rodearse de personas que conozcan de este deporte, que sepan lo que es pararse en un campo de juego y a su vez actores que promulgan una mejor planificación organizativa.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad, Indagación recíproca, Aprendizaje individual, Responsabilidad personal
Mesa # 4, Pos. 3	Los formadores son todos los entrenadores de fútbol, quien se convierte en el mejor profesor es el que tiene las cualidades de hacerlo, y los que verdaderamente se han dado cuenta que las formativas son la clave del éxito en las instituciones deportivas	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad, Motivación y creatividad
Mesa # 5, Pos. 3	Las empresas deben instaurar una naturaleza y autoridad funcional, factores determinantes en la toma de decisiones. Pero si se desea romper el molde, quizá la gente con experiencia pueda ser la llamada a decidir, personas con cierta preparación en su estructura cognitiva, hermenéutica que puedan facilitar una adecuada toma de decisiones.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s
Mesa # 5, Pos. 3	Si existe un programa de capacitación, se debe tener muy claro los objetivos, la manera de medirlos y evaluar los resultados. Los procesos en entidades públicas cambian contantemente, en cambio en las privadas tiene una diferencia muy importante, Si se lo debe dar, pero depende del para qué, y cómo pueda ser adaptativo a los resultados organizacionales.	Objetivos dignos de compromiso, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 6, Pos. 3	Es indispensable también, definir las entidades profesionales, quienes son los directivos, si son aficionados, empresarios o personales normales. Este factor es clave para definir el modelo de gestión del club profesional.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s
Mesa # 6, Pos. 3	Los directivos deben saber de fútbol, que hayan estado vinculados a este deporte profesional, donde exista cierta vinculación y conocimiento del mismo. Cada individuo debe aportar en su área, pero es necesario realizarlo con el conocimiento adecuado para la toma correcta de decisiones.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Motivación y creatividad
Mesa # 6, Pos. 3	Los directivos deben conocer las necesidades del club, sean estas deportivas, económicas, marketing, etc. De esta manera se establecen objetivos y se puede planificar de mejor manera la organización. El análisis de evolucionar las acciones que se van tomando, acompañado de los resultados deportivos, pero sobre todo de los resultados de la gestión de la empresa deportiva.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad

Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Cuadro # 27

Sub categoría 3: Motivación y creatividad

Documento	Segmentos codificados	Códigos
Mesa # 1, Pos. 3	Es necesario identificar un cuerpo técnico con proyección a futuro, y no sólo para el momento, de este modo los resultados no podrán ser visibles en el presente, pero con un trabajo ético y responsable, se podrán ver frutos en un mediano y largo plazo.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Competencias y destrezas
Mesa # 1, Pos. 3	Indudablemente la formación y desarrollo de personas debe ser un elemento diferenciador de toda institución profesional de fútbol en el Ecuador	Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 1, Pos. 3	brindar un ambiente más adecuado de trabajo, con una posible proyección a puestos de mayor responsabilidad dentro del mismo club, y al hablar de jugadores profesionales de fútbol, aportar de manera significativa en su crecimiento futbolístico y tenga la posibilidad de salir a jugar en el exterior.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Crecimiento Personal
Mesa # 1, Pos. 3	Es necesario ir formando a los futuros sucesores, y esto va de la mano con gente de experiencia que guíe a gente nueva en su carrera profesional.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 1, Pos. 3	Es imprescindible contar con gente joven, que desde luego trae ideas nuevas a la organización deportiva	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad, nuevas formas de aprendizaje, cambio de perspectiva interior
Mesa # 1, Pos. 3	En todas las áreas de la organización profesional deportiva es clave la aparición de gente joven, y más aún en el mismo campo de juego, que es donde la formación de los futuros profesionales del balompié ecuatoriano toma fuerza, son los jóvenes futbolistas los que tienen la oportunidad de hacerse presentes demostrando sus destrezas y habilidades con el balón.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Responsabilidad personal
Mesa # 2, Pos. 3	Es interesante el enfoque o modelo de gestión que el club Independiente del Valle viene trabajando, se podría decir que este es uno de los equipos mejor estructurados a nivel de Latinoamérica, por lo que	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	sería prudente emular este enfoque administrativo para una posible implementación en el resto de clubes profesionales ecuatorianos	formas de aprendizaje, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Existen muchos enfoques multidisciplinarios en varias organizaciones y bajo esta perspectiva, se puede tomar varios enfoques que promulguen un crecimiento adecuado en el futbolista profesional; es necesario encontrar los métodos de capacitación y desarrollo de estas personas, y además, encontrar a gente que motiven y promulguen este desarrollo educativo en los clubes de fútbol profesional	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 2, Pos. 3	Los tiempos han cambiado, en tiempos anteriores, el futbolista ecuatoriano solo pensaba en el dinero debido a varios factores de su entorno, y muchas veces jugadores con potencial se estancaban y no visualizaban una proyección a nivel internacional.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Por lo expuesto, es necesario emular los enfoques de gestión que organizaciones exitosas internacionales deportivas realizan, con un importante grupo de personas que se encargan del crecimiento de sus jugadores desde sus formativas con una proyección importante a nivel mundial	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 2, Pos. 3	Es necesario el trabajo de la parte mental del jugador profesional de fútbol ecuatoriano, muchos jugadores en el campeonato local tienen un correcto desempeño, pero cuando son contratados por clubes internacionales, pierden espacio y no suelen tener la misma regularidad de juego que como la tenían en el Ecuador	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 2, Pos. 3	Razón por la cual es indispensable que los líderes de cada institución deportiva, trabajen con un grupo de especialistas que promulguen una motivación intrapersonal y hagan que la persona valore su trabajo y las condiciones que tenga para disfrutar de una profesión muy interesante como lo es el fútbol.	Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Pero en las dos últimas décadas se ha tenido una proyección importante de jugadores profesionales de fútbol ecuatorianos a nivel internacional, esto se debe a un cambio de mentalidad del futbolista ecuatoriano, lastimosamente no todos logran consolidarse en sus equipos a nivel internacional, y es importante trabajar en esta parte esencial con algunos futbolistas que de una u otra manera, pueden tener ciertas dificultades en clubes internacionales.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Las formativas deben enfocarse en fortalecer la parte mental del futbolista, instruyéndolo y formándolo	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s,

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	para el futuro. La formación viene con el estudio y un factor diferenciador para la promoción y ascenso de jugadores jóvenes al primer plantel, puede ser la obtención de buenas calificaciones y desempeño en las aulas de clase.	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas
Mesa # 3, Pos. 3	Los clubes deportivos profesionales en el Ecuador, deben ser manejados como verdaderas empresas deportivas y no como sociedades sin fines de lucro, el problema de sus pésimas decisiones y desempeño se debe en gran medida a este factor, que dista en gran medida de las acciones de gestión de fútbol profesional en el Ecuador.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Indagación recíproca, Competencias y destrezas, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 3, Pos. 3	Para consolidar todos estos procesos administrativos, es preponderante además contar con el personal preparado y capacitado, que con su experiencia y una visión estratégica adecuada puedan unir fuerzas para la consecución de objetivos deportivos institucionales, esto acompañado de una adecuada política institucional puede consolidarse como factor clave y preponderante para el éxito deportivo.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 3, Pos. 3	En primer lugar, es importante contar con un líder con visión, que tenga la capacidad de concretar todas esas buenas ideas del plan a seguir.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Compromiso y lealtad, Nuevas formas de aprendizaje, Competencias y destrezas, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Estos actores, que deben poseer cualidades de emprendedores, intrépidos dependen del tiempo y la constancia junto con un aliado transcendental como lo es el pensamiento estratégico, esto brindará una ruta clara para un futuro prometedor en la organización deportiva	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad, Competencias y destrezas, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Estos líderes, además, deben ser personas que tengan mucho conocimiento con el deporte en sí, es decir que conozcan del fútbol que sepan cómo es la relación en el campo de juego y fuera de él, esta puede ser la manera para entender mucho más fácil los problemas y las adversidades que se puedan presentar en el camino del directivo	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca, Competencias y destrezas, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Esta persona o líder, debe contar con un equipo de trabajo que tenga conocimiento legal, administrativo, financiero, deportivo y todo un conglomerado de acciones que puedan beneficiar el trabajo de los dirigentes deportivos. Consolidar una verdadera organización deportiva, amerita que la educación, el conocimiento, la predisposición, y muchos otros	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso,

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	aspectos se alineen con el objetivo organizacional y su misión deportiva.	Organizaciones saludables, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	El compaginar tanto el ámbito deportivo y administrativo es básico, personas capacitadas que lleguen a coordinar de una manera eficiente las funciones para las que han sido contratadas, a su vez los líderes deben tener clara la idea de empresa deportiva profesional que quieren formar, y definir además el personal con el que cuenten para la consecución de sus objetivos	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Competencias y destrezas
Mesa # 3, Pos. 3	Los campeones deben estar conectados con el crecimiento profesional de todos los que están en las áreas de la organización. No tiene sentido si no existe un máximo nivel, sino existe un éxito individual de cada jugador y administrativo, el deseo y ganas de crecer depende de los involucrados. Con objetivos claros todo es posible, inclusive el crecimiento de todos los involucrados	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Aprendizaje individual
Mesa # 3, Pos. 3	Razón por la cuál es imperante la preparación para defender a todo el gremio del fútbol profesional ecuatoriano. No se puede permitir que una sola persona se convierta en todólogo, su equipo de trabajo debe estar bien consolidado, con la preparación y conocimiento de lo que se pretende realizar.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Competencias y destrezas
Mesa # 4, Pos. 3	Por otro lado, se puede mencionar que la pasión que se tiene por el fútbol es uno de los factores preponderantes que tiene que tener todo tipo de dirigente deportivo, el gusto, el deleite y las ganas de estar al frente y ser parte de dicha organización profesional deportiva de fútbol. En el Ecuador se puede mencionar que no existe un número considerable de personas que tengan un conocimiento en formación y consolidación de equipos deportivos.	Organizaciones saludables, Indagación recíproca, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 4, Pos. 3	Debe ser obligatorio, la formación de jugadores con el objetivo imperativo de proyectarlos a futuro a nivel internacional, se puede hablar de un centro de alto rendimiento como Independiente del Valle, se deben involucrar a verdaderos formadores de personal para que los niños a futuro tengan mejores conocimientos tanto teóricos como prácticos en el fútbol profesional	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, Crecimiento Personal
Mesa # 4, Pos. 3	Es necesario que el Ecuador exista esta estrategia de impulso y proyección de jóvenes hacia el fútbol profesional	Nuevas formas de aprendizaje, Cambio de perspectiva interior

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 4, Pos. 3	Los formadores son todos los entrenadores de fútbol, quien se convierte en el mejor profesor es el que tiene las cualidades de hacerlo, y los que verdaderamente se han dado cuenta que las formativas son la clave del éxito en las instituciones deportivas	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad, Competencias y destrezas
Mesa # 6, Pos. 3	Los directivos deben saber de fútbol, que hayan estado vinculados a este deporte profesional, donde exista cierta vinculación y conocimiento del mismo. Cada individuo debe aportar en su área, pero es necesario realizarlo con el conocimiento adecuado para la toma correcta de decisiones.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Competencias y destrezas
Mesa # 6, Pos. 3	El éxito o fracaso depende mucho del líder, capacitado con experiencia, debe ser un verdadero gestor deportivo, que se encargue de tener claro los ideales, identificar las necesidades y los objetivos futuros. Tres son los factores preponderantes que el directivo debe tomar en cuenta para un adecuado proceso de toma de decisiones: 1. El perfil gerencial: académico, 2. Experiencia en el deporte: sentido y sudando su camiseta, en todas las áreas.3. Habilidades gerenciales: dirigentes deben tomar en cuenta y adquirir competencias para tener una organización coherente.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Aprendizaje individual
Mesa # 6, Pos. 3	Es un trabajo necesario y preponderante, el crecimiento y desarrollo organizacional donde el trabajo cooperativo y en sinergia vaya en consecución del éxito deportivo y económico. Todas las áreas son esencia fundamental de la organización, por ende, todas deben ser capacitados y adecuarlos para crecer.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Cambio de perspectiva interior

www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

Los Arquetipos Mentales forman parte de la tercera categoría que parte desde la perspectiva de las cinco disciplinas de Peter Senge, y que de igual manera llega a intercatucar con las distintas sub categorías que fueron trabajadas en las entrevistas como ya se explicó en apartados anteriores. Las mismas se proyectan a continuación:

c.c Reconocimiento

Cuadro # 28

Categoría: Arquetipos Mentales

Sub categoría 1: Organizaciones Saludables

Documento	Segmentos codificados	Códigos
Mesa # 1, Pos. 3	A su vez mencionan que es importante la presencia de la Liga Profesional de Fútbol en el Ecuador, en virtud que ha venido a poner cierto orden como ente regulador a todos los clubes profesionales en el país	
Mesa # 1, Pos. 3	el manejo que el Club Independiente del Valle presenta es interesante, y podría ser emulado por varios clubes profesionales del Ecuador	Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 1, Pos. 3	Además, es indispensable contar con un muy buen manejo de las cuentas y una organización interna estructural base	
Mesa # 1, Pos. 3	El eje principal para todo equipo de fútbol profesional en el Ecuador y en el mundo entero es el presupuesto, ya que todo tiene relación con el manejo mismo del club	Objetivos dignos de compromiso
Mesa # 1, Pos. 3	La infraestructura, canchas, instalaciones, vivienda, alimentación, vestimenta, etc., deben tener un rubro específico y detallado para el trabajo que se lo realizará en la temporada, y además con una proyección a futuro.	Compromiso y lealtad
Mesa # 1, Pos. 3	brindar un ambiente más adecuado de trabajo, con una posible proyección a puestos de mayor responsabilidad dentro del mismo club, y al hablar de jugadores profesionales de fútbol, aportar de manera significativa en su crecimiento futbolístico y tenga la posibilidad de salir a jugar en el exterior.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, compromiso y lealtad, objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad
Mesa # 1, Pos. 3	Es necesario ir formando a los futuros sucesores, y esto va de la mano con gente de experiencia que guíe a gente nueva en su carrera profesional.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Compromiso y lealtad, objetivos dignos de compromiso, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 1, Pos. 3	Todos los aspectos y variables de temas de administración deben ser y formar parte de todo enfoque organizativo en una entidad profesional de fútbol.	Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 1, Pos. 3	Es clave que nuevas herramientas tecnológicas, brinden la posibilidad de tener una ventaja comparativa del club frente a la competencia, este enfoque desde luego brindará resultados más visibles en el mercado, y su fanaticada será la más beneficiada al respecto	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso
Mesa # 1, Pos. 3	En todas las áreas de la organización profesional deportiva es clave la aparición de gente joven, y más aún en el mismo campo de juego, que es donde la formación de los futuros profesionales del balompié ecuatoriano toma fuerza, son los jóvenes futbolistas los que tienen la oportunidad de hacerse presentes demostrando sus destrezas y habilidades con el balón.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Objetivos dignos de compromiso, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 2, Pos. 3	La gestión actual de los equipos de fútbol profesional en el Ecuador, no es la adecuada, al fútbol nacional le falta mucho por conocer y seguir en un proceso de desarrollo continuo	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Es interesante el enfoque o modelo de gestión que el club Independiente del Valle viene trabajando, se podría decir que este es uno de los equipos mejor estructurados a nivel de Latinoamérica, por lo que sería prudente emular este enfoque administrativo para una posible implementación en el resto de clubes profesionales ecuatorianos	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Nuevas formas de aprendizaje, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Además, es importante seguir el trabajo y la evolución de los equipos europeos, como es el caso del Manchester United, Real Madrid, Bayern Múnich, entre otros	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	El trabajo debe estar enfocado desde sus bases, es decir tener un enfoque importante en las formativas de todos los clubes profesionales del fútbol ecuatoriano, este factor competitivo debe estar encaminado hacia una proyección a futuro, con la posibilidad de continuar exportando jugadores al exterior, y evitar en un contexto macro, la fuga de capitales por compra o ingreso de jugadores internacionales	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Objetivos dignos de compromiso
Mesa # 2, Pos. 3	Es indispensable el apoyo de la empresa privada para la gestión que los clubes deportivos profesionales del Ecuador tienen que realizar durante toda la temporada. Las empresas privadas deberían apoyar a clubes nuevos	Objetivos dignos de compromiso, Indagación recíproca

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	que tengan una planificación adecuada y que presente una proyección a futuro	
Mesa # 2, Pos. 3	Con la creación de la Liga Profesional de Fútbol Ecuatoriano, se ha manejado de mejor manera el asunto de auspicios y el marketing de cada uno de los clubes, existe un mejor control, pero la gestión y el mensaje de los equipos profesionales del Ecuador, dependen del trabajo y el alcance que estos realicen como parte de su gestión.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, Nuevas formas de aprendizaje, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Para el éxito y crecimiento del jugador profesional de fútbol ecuatoriano, y todo tipo de jugador a nivel mundial, es indispensable una correcta educación y una formación adecuada de los futbolistas como verdaderas personas	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Sentimiento de libertad, Compromiso y lealtad, Competencias y destrezas
Mesa # 2, Pos. 3	Existen muchos enfoques multidisciplinarios en varias organizaciones y bajo esta perspectiva, se puede tomar varios enfoques que promulguen un crecimiento adecuado en el futbolista profesional; es necesario encontrar los métodos de capacitación y desarrollo de estas personas, y, además, encontrar a gente que motiven y promulguen este desarrollo educativo en los clubes de fútbol profesional	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 2, Pos. 3	Por lo expuesto, es necesario emular los enfoques de gestión que organizaciones exitosas internacionales deportivas realizan, con un importante grupo de personas que se encargan del crecimiento de sus jugadores desde sus formativas con una proyección importante a nivel mundial	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Objetivos dignos de compromiso, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca, Motivación y creatividad
Mesa # 3, Pos. 3	Es muy necesario la implementación de nuevas y actualizadas herramientas de gestión en el fútbol profesional del Ecuador. De hecho, es necesario brindar un servicio al cliente distinto, es decir a la hinchada, ya que son ellos los llamados a encontrar un aspecto de satisfacción gracias al trabajo del equipo de fútbol con el cual tienen afinidad	Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 3, Pos. 3	La razón principal en la insatisfacción del usuario se debe a una inexistencia de planificación de gestión deportiva y administrativa a largo plazo	Objetivos dignos de compromiso, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 3, Pos. 3	Es necesario contar con una estructura organizacional adecuada, con objetivos claros y precisos, iniciando en	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	sus bases con sus formativas hasta llegar a la primera categoría. Con procesos establecidos, un canal de comunicación adecuado y una logística que evidencie una adecuada planificación organizativa.	coordinada), Objetivos dignos de compromiso
Mesa # 3, Pos. 3	Las formativas deben enfocarse en fortalecer la parte mental del futbolista, instruyéndolo y formándolo para el futuro. La formación viene con el estudio y un factor diferenciador para la promoción y ascenso de jugadores jóvenes al primer plantel, puede ser la obtención de buenas calificaciones y desempeño en las aulas de clase.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 3, Pos. 3	Los clubes deportivos profesionales en el Ecuador, deben ser manejados como verdaderas empresas deportivas y no como sociedades sin fines de lucro, el problema de sus pésimas decisiones y desempeño se debe en gran medida a este factor, que dista en gran medida de las acciones de gestión de fútbol profesional en el Ecuador.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Indagación recíproca, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 3, Pos. 3	Para consolidar todos estos procesos administrativos, es preponderante además contar con el personal preparado y capacitado, que con su experiencia y una visión estratégica adecuada puedan unir fuerzas para la consecución de objetivos deportivos institucionales, esto acompañado de una adecuada política institucional puede consolidarse como factor clave y preponderante para el éxito deportivo.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Nuevas formas de aprendizaje, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 3, Pos. 3	No sólo medir la gestión en los resultados deportivos, sino también es necesario medir otros factores en la esencia misma de la gestión administrativa	Objetivos dignos de compromiso, Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 3, Pos. 3	Esta persona o líder, debe contar con un equipo de trabajo que tenga conocimiento legal, administrativo, financiero, deportivo y todo un conglomerado de acciones que puedan beneficiar el trabajo de los dirigentes deportivos. Consolidar una verdadera organización deportiva, amerita que la educación, el conocimiento, la predisposición, y muchos otros aspectos se alineen con el objetivo organizacional y su misión deportiva.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Debe ser parte de la esencia misma de la organización, se debe enmarcar en un aspecto primordial y determinante para promulgar este contexto. Formación de instituciones inteligentes, todo va relacionado con el resultado que se desea obtener, hay que buscar un proceso de transformación y una evolución, una buena planificación en las categorías menores, con la	Nuevas formas de aprendizaje

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	implementación de herramientas innovadoras en administración, brindarle un sentido de identidad y un buen manejo de su marketing institucional	
Mesa # 3, Pos. 3	Una organización inteligente debe ser considerada como un parámetro de desempeño, de medición y gestión en toda entidad de fútbol profesional a nivel mundial. Una organización inteligente es una gran organización, y esta debe ser una condición obligatoria de toda institución deportiva, cualquiera que sea su actividad a realizar	Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 3, Pos. 3	Actualmente si se aplica en Ecuador, con la presencia de la Liga Pro se ha instaurado este contexto, en tiempos pasados no se lo realizaba o se lo pasaba por alto. Son aspectos que deben estar presentes en todo club, y se los debe aplicar estrictamente. Ahora se aplica normas y políticas firmes con clubes que no cumplen parámetros establecidos	Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 3, Pos. 3	No existía sanciones en tiempos anteriores, hoy se aplica todo el reglamento si algún club incumple con las normas y políticas. Se debe cumplir parámetros para seguir participando sin problemas. Las sanciones se hacen presentes si las directivas incumplen.	Indagación recíproca
Mesa # 4, Pos. 3	Pocos son los clubes a nivel profesional que se manejan con una gestión deportiva de manera integral, se puede mencionar a los clubes Independiente del Valle, Liga de Quito y Barcelona como los referentes a nivel nacional e internacional, es necesario establecer verdaderos enfoques o modelos de gestión para un mejor desempeño deportivo organizacional, los equipos de fútbol, profesional necesitan implementar estos factores, acompañados de una debida preparación para lograr este objetivo	Objetivos dignos de compromiso, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 4, Pos. 3	Por otro lado, se puede mencionar que la pasión que se tiene por el fútbol es uno de los factores preponderantes que tiene que tener todo tipo de dirigente deportivo, el gusto, el deleite y las ganas de estar al frente y ser parte de dicha organización profesional deportiva de fútbol. En el Ecuador se puede mencionar que no existe un número considerable de personas que tengan un conocimiento en formación y consolidación de equipos deportivos.	Indagación recíproca, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 4, Pos. 3	En el Ecuador el tema de recursos es una limitante, y se puede evidenciar que en otros países le ponen mucho ahínco y esfuerzo a sus formativas, donde se trabajan desde los 6 hasta los 12 años, y uno de los aspectos interesantes, es la formación de muchachos principalmente en valores	Indagación recíproca

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 4, Pos. 3	En el extranjero, por ejemplo, el desempeño del futbolista depende en su gran mayoría de este factor competitivo y diferenciador, la formación de sus jugadores, debe empezar desde la escuela, colegio hasta su formación como persona como tal.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Crecimiento Personal, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 4, Pos. 3	El fútbol es una empresa, y cómo tal tiene que enfocarse de manera distinta desde la cultura hasta la acción. La educación en otros países es distinta, hay que formarles desde la mente con el deseo de querer ser mejor	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Objetivos dignos de compromiso, Indagación recíproca
Mesa # 4, Pos. 3	El enfoque de una organización innovadora e inteligente, indudablemente va ser un factor distintivo y competitivo al hablar de una verdadera empresa profesional deportiva, el trabajo en equipo es pieza fundamental en toda acción que se emprenda.	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo
Mesa # 4, Pos. 3	Los equipos de fútbol profesional que deseen consolidarse como verdaderas empresas deportivas, deben enfocar sus esfuerzos en un trabajo conglomerado y con la intención de seguir aprendiendo sobre la marcha, sin dejar de lado su esencia y particularidad organizativa deportiva	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 4, Pos. 3	Es preciso recordar que el fútbol profesional es privado, y el involucramiento del estado podría traer ciertos problemas en la gestión misma de la entidad profesional de fútbol.	
Mesa # 5, Pos. 3	Es imprescindible estructurar una práctica organizacional como tal, es decir organizarla adecuadamente en el manejo organizativo y no tanto desde el punto de vista de un modelo a seguir	
Mesa # 5, Pos. 3	Es importante revisar los casos, sistematizar y realizar posibles simulaciones, desde modelos clásicos hasta los innovadores, no debe existir diferencia sea una empresa pública o privada, lo que hay que tener cuidado es con el contexto en sí, cada categorización depende de la necesidad y realidad de análisis	
Mesa # 5, Pos. 3	Es por esto que es necesario contar con personas con verdaderas competencias para realizar una adecuada gestión organizativa. Cualquier modelo no significa que debe ser a raja tabla, sino más estructuras más flexibles y adaptativas a la realidad del mercado.	Objetivos dignos de compromiso, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 5, Pos. 3	Se pueden mencionar al conocimiento y experiencia, así como también a las conocidas competencias blandas, que junto con la experiencia puede brindar a la organización la posibilidad de enmendar errores de aprendizaje y experimentación.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada)

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 5, Pos. 3	El proceso de toma de decisiones está ligado a la cultura de la organización o cultura corporativa, muy arraigada hacia su historicidad que nace de esta cultura, con una tipología de organización vanguardista, con diferencia perspectiva	Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 5, Pos. 3	La persona que toma decisiones en toda entidad o institución, es quien posea la autoridad funcional, y no necesariamente debe ser el líder, existen por ejemplo las organizaciones líquidas que dan la facultad a sus operarios tomar tal o cual decisión.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso
Mesa # 5, Pos. 3	Toma relevancia también el problema sistémico en este apartado como factores exógenos y endógenos, un adecuado gobierno democrático, participativo con opción de opinar es más amplio y válido, y aportará de manera significativa a un estilo de gestión distinto	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 5, Pos. 3	La madurez es clave, básico e importante, los líderes tienen que ser efectivos y funcionales, de lo contrario no existirá una solución a los problemas o adversidades que se presenten en el camino, y eso se logra gracias a la experiencia del individuo y de todos los involucrado	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s
Mesa # 5, Pos. 3	Es válido además utilizar un mecanismo de benchmarking como clave fundamental del crecimiento organizativo.	Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 5, Pos. 3	La respuesta básica es NO, cuando la persona está sobre capacitada se va. Hay que tenerle en buena medida, porque en una excesiva medida va costar recursos, y esas características terminan siendo una dificultad para la capacitación, pero si tienes los niveles no es necesario forzar, estar actualizado es distinto a capacitarse	Sentimiento de libertad, Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal
Mesa # 5, Pos. 3	Es importante implementar nuevos elementos y reestructurarlos en la organización de una manera flexible y muy entendible para todos los miembros de la misma. Al hablar de organizaciones deportivas se lo podría estructurar para que permanezcan y se consoliden en el tiempo. En la actualidad es válido dadas las circunstancias dadas	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 5, Pos. 3	En una empresa deportiva podría ser un enfoque o modelo más colaborativo menos presencial, con estructuras más modernas y flexibles al cambio. Con un giro estructural que se pueda adaptar de acuerdo al modelo de negocio y resultados que se quieran lograr.	Objetivos dignos de compromiso, Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 5, Pos. 3	En la actualidad es importante ser muy disruptivos, los modelos tradicionales son caducos, los agentes del cambio deben ser el personal, implementando factores disruptivos, en esta nueva economía nada está dicho y no se puede caer en una praxis paradigmática.	Nuevas formas de aprendizaje

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 5, Pos. 3	Es necesario adaptarse y adoptar determinada sostenibilidad de la organización. Aplicar aspectos de KAISEN cambios pequeños, de KAIRO cambios drásticos y ser disruptivos si quiere seguir sobreviviendo en el mercado.	Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 5, Pos. 3	Todo depende del entorno y la cultura empresarial. En las sociedades líquidas lo más común son los cambios debido a la poca durabilidad, a los hábitos y las costumbres de la sociedad. Pero la producción del conocimiento puede ser efímero, o la organización cambia o deja de tener significancia en una sociedad cada vez más compleja.	Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 5, Pos. 3	Adaptar a todas las organizaciones no debe ser prudente, el modelo que se toma de organización depende de las necesidades del momento, podría darse siempre y cuando dependa de las necesidades	
Mesa # 5, Pos. 3	Se puede realizar un énfasis en el talento humano, por ejemplo, existen organizaciones que no sería prudente implementar este tipo de estructura, pero depende de la esencia misma organizativa. Las 5 disciplinas de Peter Senge son básicas, la implementación de las mismas depende de lo que la organización requiera, la inversión es clave y si se cuenta con las posibilidades se podría invertir en tecnología como factor preponderante de la institución u organización.	Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 5, Pos. 3	Respuesta que amerita cuidado, el conocimiento es poder, hay que tener cuidado en este sentido, existen organizaciones muy grandes y que en la cima cuenten con personas con conocimiento fuerte no necesariamente requerirá la implicación o incursión de una organización inteligente.	Indagación recíproca
Mesa # 6, Pos. 3	Lógico, es necesario e importante que el Modelo de Gestión esté supeditado a la cultura gerencial que realmente fluye desde la junta directiva y visión que tiene el gerente o presidente de la gestión. Este Modelo de Gestión se desprende del tipo de liderazgo y toma de decisiones de los directivos, el cual puede estar basado en dos aspectos importantes y relevantes como lo son la Ventaja Comparativa y Competitiva de toda institución	Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 6, Pos. 3	A su vez debe ser manejado como una empresa y en la misma se debe capacitar por el beneficio de todos los involucrados, alineado al objetivo principal del club. Esto demuestra además que existe un personal comprometido con el accionar organizativo. Debe ser parte de un compromiso mutuo, tanto de los directivos y sus operarios.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 6, Pos. 3	El Modelo de Gestión Administrativo en las organizaciones deportivas profesionales padecen de estructuras organizacionales adecuadas, obedecen a lo heredado en el pasado y no han logrado una modernización. No derivan a estructuras flexibles, a su vez que no permiten compartir ni realizar esa sinergia para realizar un cambio. Debe existir una descripción clara de la organización deportiva profesional	Nuevas formas de aprendizaje, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 6, Pos. 3	La propia organización debe tener claro que quiere hacer, para implementar nuevos procesos de cambios e implementación. Las herramientas administrativas deben estar implícitas en cada una de las actividades deportivas profesionales	Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca

Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Cuadro # 29

Sub categoría 2: Nuevas formas de aprendizaje

Documento	Segmentos codificados	Códigos
Mesa # 1, Pos. 3	Con el tiempo muchas instituciones han tenido perspectivas distintas y varias ideas en mente para cambiar el enfoque de gestión que se ha venido manejando	
Mesa # 1, Pos. 3	el manejo que el Club Independiente del Valle presenta es interesante, y podría ser emulado por varios clubes profesionales del Ecuador	Organizaciones saludables
Mesa # 1, Pos. 3	Indudablemente la formación y desarrollo de personas debe ser un elemento diferenciador de toda institución profesional de fútbol en el Ecuador	Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 1, Pos. 3	El capital intelectual es el factor más preponderante en toda entidad organizativa, es así que se debe brindar todas las garantías y recursos por parte de la institución deportiva para que se comience a analizar desde otra perspectiva el manejo de la gestión misma de los clubes profesionales de fútbol en el Ecuador	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Aprendizaje individual
Mesa # 1, Pos. 3	Es necesario ir formando a los futuros sucesores, y esto va de la mano con gente de experiencia que guíe a gente nueva en su carrera profesional.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 1, Pos. 3	Todos los aspectos y variables de temas de administración deben ser y formar parte de todo enfoque organizativo en una entidad profesional de fútbol.	Organizaciones saludables, Indagación recíproca
Mesa # 1, Pos. 3	Es imprescindible contar con gente joven, que desde luego trae ideas nuevas a la organización deportiva	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Es interesante el enfoque o modelo de gestión que el club Independiente del Valle viene trabajando, se podría decir que este es uno de los equipos mejor estructurados a nivel de Latinoamérica, por lo que sería prudente emular este enfoque administrativo	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	para una posible implementación en el resto de clubes profesionales ecuatorianos	
Mesa # 2, Pos. 3	Además, es importante seguir el trabajo y la evolución de los equipos europeos, como es el caso del Manchester United, Real Madrid, Bayern Múnich, entre otros	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables, Indagación recíproca, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Con la creación de la Liga Profesional de Fútbol Ecuatoriano, se ha manejado de mejor manera el asunto de auspicios y el marketing de cada uno de los clubes, existe un mejor control, pero la gestión y el mensaje de los equipos profesionales del Ecuador, dependen del trabajo y el alcance que estos realicen como parte de su gestión.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, Organizaciones saludables, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Existen muchos enfoques multidisciplinarios en varias organizaciones y bajo esta perspectiva, se puede tomar varios enfoques que promulguen un crecimiento adecuado en el futbolista profesional; es necesario encontrar los métodos de capacitación y desarrollo de estas personas, y además, encontrar a gente que motiven y promulguen este desarrollo educativo en los clubes de fútbol profesional	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 2, Pos. 3	Por lo expuesto, es necesario emular los enfoques de gestión que organizaciones exitosas internacionales deportivas realizan, con un importante grupo de personas que se encargan del crecimiento de sus jugadores desde sus formativas con una proyección importante a nivel mundial	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Indagación recíproca, Motivación y creatividad
Mesa # 3, Pos. 3	Es muy necesario la implementación de nuevas y actualizadas herramientas de gestión en el fútbol profesional del Ecuador. De hecho, es necesario brindar un servicio al cliente distinto, es decir a la hinchada, ya que son ellos los llamados a encontrar un aspecto de satisfacción gracias al trabajo del equipo de fútbol con el cual tienen afinidad	Organizaciones saludables
Mesa # 3, Pos. 3	La razón principal en la insatisfacción del usuario se debe a una inexistencia de planificación de gestión deportiva y administrativa a largo plazo	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Indagación recíproca
Mesa # 3, Pos. 3	Para consolidar todos estos procesos administrativos, es preponderante además contar con el personal preparado y capacitado, que con su experiencia y una visión estratégica adecuada puedan unir fuerzas para la consecución de objetivos deportivos institucionales, esto acompañado de una adecuada política institucional puede consolidarse como factor clave y preponderante para el éxito deportivo.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 3, Pos. 3	En primer lugar, es importante contar con un líder con visión, que tenga la capacidad de concretar todas esas buenas ideas del plan a seguir.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Compromiso y lealtad, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	No sólo medir la gestión en los resultados deportivos, sino también es necesario medir otros factores en la esencia misma de la gestión administrativa	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables
Mesa # 3, Pos. 3	Estos líderes, además, deben ser personas que tengan mucho conocimiento con el deporte en sí, es decir que conozcan del fútbol que sepan cómo es la relación en el campo de juego y fuera de él, esta puede ser la manera para entender mucho más fácil los problemas y las adversidades que se puedan presentar en el camino del directivo	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Indagación recíproca, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Debe ser parte de la esencia misma de la organización, se debe enmarcar en un aspecto primordial y determinante para promulgar este contexto. Formación de instituciones inteligentes, todo va relacionado con el resultado que se desea obtener, hay que buscar un proceso de transformación y una evolución, una buena planificación en las categorías menores, con la implementación de herramientas innovadoras en administración, brindarle un sentido de identidad y un buen manejo de su marketing institucional	Organizaciones saludables
Mesa # 3, Pos. 3	Una organización inteligente debe ser considerada como un parámetro de desempeño, de medición y gestión en toda entidad de fútbol profesional a nivel mundial. Una organización inteligente es una gran organización, y esta debe ser una condición obligatoria de toda institución deportiva, cualquiera que sea su actividad a realizar	Organizaciones saludables
Mesa # 3, Pos. 3	Al hablar de marketing, es mucho más que sólo publicidad, es necesario ser más detallista y organizado en lo que se pretende proyectar como organización deportiva. Es indispensable realizar varios análisis de todos los aspectos dentro de la institución, y todo esto depende obviamente de un presupuesto establecido y directo la acción misma del equipo de fútbol profesional.	Indagación recíproca
Mesa # 3, Pos. 3	Actualmente si se aplica en Ecuador, con la presencia de la Liga Pro se ha instaurado este contexto, en tiempos pasados no se lo realizaba o se lo pasaba por alto. Son aspectos que deben estar presentes en todo club, y se los debe aplicar estrictamente. Ahora se	Organizaciones saludables

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	aplica normas y políticas firmes con clubes que no cumplen parámetros establecidos	
Mesa # 3, Pos. 3	En los últimos tres años con la implementación de la Liga Pro, se ha evidenciado que ha sido un proceso de adaptación, y hoy se pueden evidenciar los resultados de la falta de planificación y de gestión de varios clubes que no se manejan de manera adecuada.	Indagación recíproca
Mesa # 4, Pos. 3	En el Ecuador hay y hubo escuelas formativas, pero se han formado de la misma manera no habido un cambio y es por eso que varios clubes no cuentan con las escuelas formativas adecuadas. No existe un modelo o enfoque de mejor formación y desarrollo de los jóvenes futbolistas, en este contexto existen varios jugadores a los que no se les brinda el apoyo debido y no tienen conocimiento de una proyección adecuada. Sólo lo ven como negocio y no como una estructura sólida de organización.	Cambio de perspectiva interior
Mesa # 4, Pos. 3	Lastimosamente además se ha podido evidenciar que muchos de los clubes sólo se enfocan en el dinero, y no existe una adecuada proyección a futuro, con tristeza se puede decir que el dinero manda, y dejan de lado otros aspectos que son más importantes en este contexto. Es necesario un cambio de este aspecto para una mejor proyección futura organizativa, se deben conseguir verdaderos formadores de jugadores	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Aprendizaje individual
Mesa # 4, Pos. 3	El conocimiento es básico, es necesario tener claro el panorama de la organización deportiva para tomar decisiones, junto con un equipo de trabajo clave	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Crecimiento Personal, Aprendizaje individual
Mesa # 4, Pos. 3	Es necesario que el Ecuador exista esta estrategia de impulso y proyección de jóvenes hacia el fútbol profesional	Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 4, Pos. 3	A nivel del país existen pocas instituciones que se dedican de manera acertada a la proyección de jugadores, la manera correcta es una estructura planificada desde los 5 hasta los 18 años de edad, y a su vez es trascendental predicar con el ejemplo, tener conocimiento de la gran parte de gestión deportiva profesional	Indagación recíproca, Crecimiento Personal
Mesa # 4, Pos. 3	Es imperativo fortalecer estos aspectos, rodeándolos de gente que los motiven a ser mejores, formándolos con estudio, disciplina, entrenamiento e identificar posibles metas a futuro.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Aprendizaje individual
Mesa # 4, Pos. 3	Los equipos de fútbol profesional que deseen consolidarse como verdaderas empresas deportivas, deben enfocar sus esfuerzos en un trabajo conglomerado y con la intención de seguir	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso,

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	aprendiendo sobre la marcha, sin dejar de lado su esencia y particularidad organizativa deportiva	Organizaciones saludables, Indagación recíproca
Mesa # 5, Pos. 3	Es por esto que es necesario contar con personas con verdaderas competencias para realizar una adecuada gestión organizativa. Cualquier modelo no significa que debe ser a raja tabla, sino más estructuras más flexibles y adaptativas a la realidad del mercado.	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Indagación recíproca
Mesa # 5, Pos. 3	El proceso de toma de decisiones está ligado a la cultura de la organización o cultura corporativa, muy arraigada hacia su historicidad que nace de esta cultura, con una tipología de organización vanguardista, con diferencia perspectiva	Organizaciones saludables, Indagación recíproca
Mesa # 5, Pos. 3	Toma relevancia también el problema sistémico en este apartado como factores exógenos y endógenos, un adecuado gobierno democrático, participativo con opción de opinar es más amplio y válido, y aportará de manera significativa a un estilo de gestión distinto	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables, Indagación recíproca
Mesa # 5, Pos. 3	Es válido además utilizar un mecanismo de benchmarking como clave fundamental del crecimiento organizativo.	Organizaciones saludables
Mesa # 5, Pos. 3	Lo que se podría hablar es de una capacitación del conocimiento, analizar que quiere la empresa y lo que necesita el mercado. En base al desempeño y el hecho de cambiar de posición, o el adiestramiento, si no existe formación no existe cambio.	Indagación recíproca, Crecimiento Personal
Mesa # 5, Pos. 3	Si existe un programa de capacitación, se debe tener muy claro los objetivos, la manera de medirlos y evaluar los resultados. Los procesos en entidades públicas cambian contantemente, en cambio en las privadas tiene una diferencia muy importante, Si se lo debe dar, pero depende del para qué, y cómo pueda ser adaptativo a los resultados organizacionales.	Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 5, Pos. 3	Es importante implementar nuevos elementos y reestructurarlos en la organización de una manera flexible y muy entendible para todos los miembros de la misma. Al hablar de organizaciones deportivas se lo podría estructurar para que permanezcan y se consoliden en el tiempo. En la actualidad es válido dadas las circunstancias dadas	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables
Mesa # 5, Pos. 3	En una empresa deportiva podría ser un enfoque o modelo más colaborativo menos presencial, con estructuras más modernas y flexibles al cambio. Con un giro estructural que se pueda adaptar de acuerdo al modelo de negocio y resultados que se quieran lograr.	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 5, Pos. 3	En la actualidad es importante ser muy disruptivos, los modelos tradicionales son caducos, los agentes del cambio deben ser el personal, implementando factores disruptivos, en esta nueva economía nada está dicho y no se puede caer en una praxis paradigmática.	Organizaciones saludables
Mesa # 5, Pos. 3	Es necesario adaptarse y adoptar determinada sostenibilidad de la organización. Aplicar aspectos de KAISEN cambios pequeños, de KAIRO cambios drásticos y ser disruptivos si quiere seguir sobreviviendo en el mercado.	Organizaciones saludables
Mesa # 5, Pos. 3	Todo depende del entorno y la cultura empresarial. En las sociedades líquidas lo más común son los cambios debido a la poca durabilidad, a los hábitos y las costumbres de la sociedad. Pero la producción del conocimiento puede ser efímero, o la organización cambia o deja de tener significancia en una sociedad cada vez más compleja.	Organizaciones saludables, Indagación recíproca
Mesa # 5, Pos. 3	Se puede realizar un énfasis en el talento humano, por ejemplo, existen organizaciones que no sería prudente implementar este tipo de estructura, pero depende de la esencia misma organizativa. Las 5 disciplinas de Peter Senge son básicas, la implementación de las mismas depende de lo que la organización requiera, la inversión es clave y si se cuenta con las posibilidades se podría invertir en tecnología como factor preponderante de la institución u organización.	Organizaciones saludables
Mesa # 6, Pos. 3	Lógico, es necesario e importante que el Modelo de Gestión esté supeditado a la cultura gerencial que realmente fluye desde la junta directiva y visión que tiene el gerente o presidente de la gestión. Este Modelo de Gestión se desprende del tipo de liderazgo y toma de decisiones de los directivos, el cual puede estar basado en dos aspectos importantes y relevantes como lo son la Ventaja Comparativa y Competitiva de toda institución	Organizaciones saludables, Indagación recíproca
Mesa # 6, Pos. 3	Por otro lado, el personal debe estar dispuesto a cambiar, de lo contrario no se lo llevará a cabo, debe existir el real interés del personal que se tiene disposición, depende de una responsabilidad compartida, no es sólo trabajo del dirigente.	Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 6, Pos. 3	Indudablemente la formación continua y el promover desde la propia institución, desde el propio club, con el objetivo de adquirir nuevas competencias para todo su personal.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 6, Pos. 3	A su vez debe ser manejado como una empresa y en la misma se debe capacitar por el beneficio de todos los involucrados, alineado al objetivo principal del club. Esto demuestra además que existe un personal comprometido con el accionar organizativo. Debe ser parte de un compromiso mutuo, tanto de los directivos y sus operarios.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Indagación recíproca
Mesa # 6, Pos. 3	Es un trabajo necesario y preponderante, el crecimiento y desarrollo organizacional donde el trabajo cooperativo y en sinergia vaya en consecución del éxito deportivo y económico. Todas las áreas son esencia fundamental de la organización, por ende, todas deben ser capacitados y adecuarlos para crecer.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 6, Pos. 3	El Modelo de Gestión Administrativo en las organizaciones deportivas profesionales padecen de estructuras organizacionales adecuadas, obedecen a lo heredado en el pasado y no han logrado una modernización. No derivan a estructuras flexibles, a su vez que no permiten compartir ni realizar esa sinergia para realizar un cambio. Debe existir una descripción clara de la organización deportiva profesional	Organizaciones saludables, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 6, Pos. 3	Otro aspecto es no tener miedo al cambio, las organizaciones que más se adapten son las que más subsisten. Es necesario realizar un diagnóstico y análisis de datos, los cambios se dan de mejor manera con datos y una proyección dinámica.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada)
Mesa # 6, Pos. 3	Es necesario tener un enfoque diferenciador con el propósito que la organización pueda conseguir los resultados de acuerdo a su filosofía organizacional. No se debe copiar modelos con resultados positivos, sino más bien de incertidumbre y riesgo	Indagación recíproca, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 6, Pos. 3	La propia organización debe tener claro que quiere hacer, para implementar nuevos procesos de cambios e implementación. Las herramientas administrativas deben estar implícitas en cada una de las actividades deportivas profesionales	Organizaciones saludables, Indagación recíproca

Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Cuadro # 30

Sub categoría 3: Indagación recíproca

Documento	Segmentos codificados	Códigos
Mesa # 1, Pos. 3	El apoyo del gobierno existe para el fútbol amateur en sí, para el fútbol profesional no se cree prudente que el gobierno intervenga, en virtud que los clubes tienen autonomía financiera, y sería un tanto contra producente que entidades gubernamentales se inmiscuyan y quieran tener algún tipo de participación en el fútbol profesional del Ecuador.	Objetivos dignos de compromiso, Aprendizaje individual
Mesa # 1, Pos. 3	Todos los aspectos y variables de temas de administración deben ser y formar parte de todo enfoque organizativo en una entidad profesional de fútbol.	Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 2, Pos. 3	Además, es importante seguir el trabajo y la evolución de los equipos europeos, como es el caso del Manchester United, Real Madrid, Bayern Múnich, entre otros	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	La educación tiene que ser una pieza fundamental en el crecimiento futbolístico, que, en conjunto con lo deportivo, formará a un gran talento de exportación.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Es indispensable el apoyo de la empresa privada para la gestión que los clubes deportivos profesionales del Ecuador tienen que realizar durante toda la temporada. Las empresas privadas deberían apoyar a clubes nuevos que tengan una planificación adecuada y que presente una proyección a futuro	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables
Mesa # 2, Pos. 3	Por lo expuesto, es necesario emular los enfoques de gestión que organizaciones exitosas internacionales deportivas realizan, con un importante grupo de personas que se encargan del crecimiento de sus jugadores desde sus formativas con una proyección importante a nivel mundial	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Motivación y creatividad
Mesa # 3, Pos. 3	La razón principal en la insatisfacción del usuario se debe a una inexistencia de planificación de gestión deportiva y administrativa a largo plazo	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 3, Pos. 3	Los clubes deportivos profesionales en el Ecuador, deben ser manejados como verdaderas empresas deportivas y no como sociedades sin fines de lucro, el problema de sus pésimas decisiones y desempeño se debe en gran medida a este factor, que dista en gran	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Competencias y destrezas,

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	medida de las acciones de gestión de fútbol profesional en el Ecuador.	Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 3, Pos. 3	Estos líderes, además, deben ser personas que tengan mucho conocimiento con el deporte en sí, es decir que conozcan del fútbol que sepan cómo es la relación en el campo de juego y fuera de él, esta puede ser la manera para entender mucho más fácil los problemas y las adversidades que se puedan presentar en el camino del directivo	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Nuevas formas de aprendizaje, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Al hablar de marketing, es mucho más que sólo publicidad, es necesario ser más detallista y organizado en lo que se pretende proyectar como organización deportiva. Es indispensable realizar varios análisis de todos los aspectos dentro de la institución, y todo esto depende obviamente de un presupuesto establecido y directo la acción misma del equipo de fútbol profesional.	Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 3, Pos. 3	No existía sanciones en tiempos anteriores, hoy se aplica todo el reglamento si algún club incumple con las normas y políticas. Se debe cumplir parámetros para seguir participando sin problemas. Las sanciones se hacen presentes si las directivas incumplen.	Organizaciones saludables
Mesa # 3, Pos. 3	En los últimos tres años con la implementación de la Liga Pro, se ha evidenciado que ha sido un proceso de adaptación, y hoy se pueden evidenciar los resultados de la falta de planificación y de gestión de varios clubes que no se manejan de manera adecuada.	Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 4, Pos. 3	Por otro lado, se puede mencionar que la pasión que se tiene por el fútbol es uno de los factores preponderantes que tiene que tener todo tipo de dirigente deportivo, el gusto, el deleite y las ganas de estar al frente y ser parte de dicha organización profesional deportiva de fútbol. En el Ecuador se puede mencionar que no existe un número considerable de personas que tengan un conocimiento en formación y consolidación de equipos deportivos.	Organizaciones saludables, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 4, Pos. 3	El dinero es trascendental y limitado para los equipos de fútbol profesional en el Ecuador, es necesario a su vez rodearse de personas que conozcan de este deporte, que sepan lo que es pararse en un campo de juego y a su vez actores que promulgan una mejor planificación organizativa.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad, Competencias y destrezas, Aprendizaje individual, Responsabilidad personal
Mesa # 4, Pos. 3	En el Ecuador el tema de recursos es una limitante, y se puede evidenciar que en otros países le ponen mucho ahínco y esfuerzo a sus formativas, donde se trabajan desde los 6 hasta los 12 años, y uno de los aspectos	Organizaciones saludables

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	interesantes, es la formación de muchachos principalmente en valores	
Mesa # 4, Pos. 3	A nivel del país existen pocas instituciones que se dedican de manera acertada a la proyección de jugadores, la manera correcta es una estructura planificada desde los 5 hasta los 18 años de edad, y a su vez es trascendental predicar con el ejemplo, tener conocimiento de la gran parte de gestión deportiva profesional	Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal
Mesa # 4, Pos. 3	El fútbol es una empresa, y cómo tal tiene que enfocarse de manera distinta desde la cultura hasta la acción. La educación en otros países es distinta, hay que formarles desde la mente con el deseo de querer ser mejor	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables
Mesa # 4, Pos. 3	Los equipos de fútbol profesional que deseen consolidarse como verdaderas empresas deportivas, deben enfocar sus esfuerzos en un trabajo conglomerado y con la intención de seguir aprendiendo sobre la marcha, sin dejar de lado su esencia y particularidad organizativa deportiva	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 5, Pos. 3	Es por esto que es necesario contar con personas con verdaderas competencias para realizar una adecuada gestión organizativa. Cualquier modelo no significa que debe ser a raja tabla, sino más estructuras más flexibles y adaptativas a la realidad del mercado.	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 5, Pos. 3	El proceso de toma de decisiones está ligado a la cultura de la organización o cultura corporativa, muy arraigada hacia su historicidad que nace de esta cultura, con una tipología de organización vanguardista, con diferencia perspectiva	Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 5, Pos. 3	Toma relevancia también el problema sistémico en este apartado como factores exógenos y endógenos, un adecuado gobierno democrático, participativo con opción de opinar es más amplio y válido, y aportará de manera significativa a un estilo de gestión distinto	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 5, Pos. 3	Lo que se podría hablar es de una capacitación del conocimiento, analizar que quiere la empresa y lo que necesita el mercado. En base al desempeño y el hecho de cambiar de posición, o el adiestramiento, si no existe formación no existe cambio.	Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal
Mesa # 5, Pos. 3	Se podría implementar una cultura de aprendizaje, no es necesario una capacitación constante, ya que la toma de decisiones debe ser mucho más rápida. El aprendizaje tiene que estar en constante evolución que es diferente a la capacitación, está asociado a una planificación del departamento de talento humano, y a su vez asociado a una meta organizacional.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada)

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 5, Pos. 3	El cambio es necesario si el entorno cambia, uno de los errores es querer mejorar y cambiar cuando no es necesario, todo depende de cómo está el mercado y la organización en sí, si la misma se encuentra en condiciones aceptables, y sea necesario un cambio depende del entorno. Es importante adentrase en el mercado para analizarlo y esperar una oportunidad para una posible implementación de cambios organizacionales	Objetivos dignos de compromiso
Mesa # 5, Pos. 3	Todo depende del entorno y la cultura empresarial. En las sociedades líquidas lo más común son los cambios debido a la poca durabilidad, a los hábitos y las costumbres de la sociedad. Pero la producción del conocimiento puede ser efímero, o la organización cambia o deja de tener significancia en una sociedad cada vez más compleja.	Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 5, Pos. 3	Depende de la masa crítica, como se interactúa, a su vez del grado de madurez con el que cuenta la organización, las empresas más pequeñas no necesitan implementar este enfoque, todo depende de las necesidades y tipo de gobierno corporativo, si resulta ser más interactivo puede tener una variable más diferenciadora	Objetivos dignos de compromiso
Mesa # 5, Pos. 3	Respuesta que amerita cuidado, el conocimiento es poder, hay que tener cuidado en este sentido, existen organizaciones muy grandes y que en la cima cuenten con personas con conocimiento fuerte no necesariamente requerirá la implicación o incursión de una organización inteligente.	Organizaciones saludables
Mesa # 5, Pos. 3	Es necesario estructurar las ideas que se desean implementar en la organización en términos de valor de conocimiento. En Ecuador no se destina un buen porcentaje para formación en investigación, el conocimiento está disperso.	Compromiso y lealtad
Mesa # 5, Pos. 3	La política tiene una injerencia en la desaparición de organizaciones en Venezuela por seguridad jurídica, en libertad y garantizar su presencia. Sustentabilidad de la organización, con economía justa y sana. Eso lo genera el gobierno y el estado producto de sus propias políticas, totalmente determinantes e irremplazables.	
Mesa # 6, Pos. 3	Lógico, es necesario e importante que el Modelo de Gestión esté supeditado a la cultura gerencial que realmente fluye desde la junta directiva y visión que tiene el gerente o presidente de la gestión. Este Modelo de Gestión se desprende del tipo de liderazgo y toma de decisiones de los directivos, el cual puede estar basado en dos aspectos importantes y relevantes como lo son	Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	la Ventaja Comparativa y Competitiva de toda institución	
Mesa # 6, Pos. 3	A su vez debe ser manejado como una empresa y en la misma se debe capacitar por el beneficio de todos los involucrados, alineado al objetivo principal del club. Esto demuestra además que existe un personal comprometido con el accionar organizativo. Debe ser parte de un compromiso mutuo, tanto de los directivos y sus operarios.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 6, Pos. 3	Todo depende del diagnóstico y en base a eso se podría implementar un cambio significativo, y de aquí se podría implementarlo con una planificación a largo plazo.	Sentimiento de libertad
Mesa # 6, Pos. 3	Es necesario tener un enfoque diferenciador con el propósito que la organización pueda conseguir los resultados de acuerdo a su filosofía organizacional. No se debe copiar modelos con resultados positivos, sino más bien de incertidumbre y riesgo	Nuevas formas de aprendizaje, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 6, Pos. 3	La propia organización debe tener claro que quiere hacer, para implementar nuevos procesos de cambios e implementación. Las herramientas administrativas deben estar implícitas en cada una de las actividades deportivas profesionales	Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 6, Pos. 3	La participación del estado debe estar ligado con la economía misma del país, brindar las facilidades para que los clubes puedan autofinanciarse con la empresa privada y lograr promover sus bases. El estado debe concentrarse más de la seguridad y la justicia en los escenarios deportivos.	Sentimiento de libertad, Objetivos dignos de compromiso

Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

La cuarta categoría denominada Mirada Transformacional, es otra de las premisas de acción enmarcadas en el enfoque de trabajo de organizaciones inteligentes. Las sub categorías que se tejen a partir de la misma, marcan una representación clave en el desarrollo del proyecto, que de una manera más detallada se puede observar la interacción con las preguntas planteadas en las distintas mesas de trabajo.

c.c Reconocimiento

Cuadro # 31

Categoría: Mirada Transformacional

Sub categoría 1: Sentimiento de libertad

Documento	Segmentos codificados	Códigos
Mesa # 1, Pos. 3	Además, el énfasis y la importancia que se le brinde a las formativas, para convertirse en un cuadro mucho más participativo, competitivo e incluso inclusivo, sin distinción de raza, condición económica entre otros	Objetivos dignos de compromiso
Mesa # 1, Pos. 3	no se puede recibir ni sugerir el apoyo gubernamental como parte de la gestión que dirigentes deportivos realicen en cada uno de sus clubes.	Objetivos dignos de compromiso, Responsabilidad personal
Mesa # 1, Pos. 3	El capital intelectual es el factor más preponderante en toda entidad organizativa, es así que se debe brindar todas las garantías y recursos por parte de la institución deportiva para que se comience a analizar desde otra perspectiva el manejo de la gestión misma de los clubes profesionales de fútbol en el Ecuador	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Aprendizaje individual
Mesa # 2, Pos. 3	Para el éxito y crecimiento del jugador profesional de fútbol ecuatoriano, y todo tipo de jugador a nivel mundial, es indispensable una correcta educación y una formación adecuada de los futbolistas como verdaderas personas	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Compromiso y lealtad, Organizaciones saludables, Competencias y destrezas
Mesa # 3, Pos. 3	En primer lugar, es importante contar con un líder con visión, que tenga la capacidad de concretar todas esas buenas ideas del plan a seguir.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad, Nuevas formas de aprendizaje, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Estos líderes, además, deben ser personas que tengan mucho conocimiento con el deporte en sí, es decir que conozcan del fútbol que sepan cómo es la relación en el campo de juego y fuera de él, esta puede ser la manera para entender mucho más fácil los problemas y las adversidades que se puedan presentar en el camino del directivo	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	El compaginar tanto el ámbito deportivo y administrativo es básico, personas capacitadas que lleguen a coordinar de una manera eficiente las funciones para las que han sido contratadas, a su vez los líderes deben tener clara la idea de empresa deportiva profesional que quieren formar, y	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	definir además el personal con el que cuenten para la consecución de sus objetivos	
Mesa # 4, Pos. 3	No necesariamente, es la entidad privada y organizativa la que analiza las posibilidades de gestión. Lo que se podría solicitar es el apoyo en espacios con mejores adecuaciones y que todos los que se dedican a esta importante labor, tengan la oportunidad de utilizarlos porque en el país no se cuenta en gran medida con espacios de alto rendimiento para promover jugadores en formación	
Mesa # 4, Pos. 3	En el aspecto que podría ingresar el estado, es en el apoyo a muchachos que no cuenten con las posibilidades para asistir a una escuela formativa o no tengan las condiciones externas para realizarlo, sumado a una mejor adecuación de espacios públicos deportivos sería el apoyo que podría brindar el estado.	
Mesa # 5, Pos. 3	La respuesta básica es NO, cuando la persona está sobre capacitada se va. Hay que tenerle en buena medida, porque en una excesiva medida va costar recursos, y esas características terminan siendo una dificultad para la capacitación, pero si tienes los niveles no es necesario forzar, estar actualizado es distinto a capacitarse	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Crecimiento Personal
Mesa # 6, Pos. 3	El éxito o fracaso depende mucho del líder, capacitado con experiencia, debe ser un verdadero gestor deportivo, que se encargue de tener claro los ideales, identificarlas necesidades y los objetivos futuros. Tres son los factores preponderantes que el directivo debe tomar en cuenta para un adecuado proceso de toma de decisiones: 1. El perfil gerencial: académico, 2. Experiencia en el deporte: sentido y sudando su camiseta, en todas las áreas. 3. Habilidades gerenciales: dirigentes deben tomar en cuenta y adquirir competencias para tener una organización coherente.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual
Mesa # 6, Pos. 3	Todo depende del diagnóstico y en base a eso se podría implementar un cambio significativo, y de aquí se podría implementarlo con una planificación a largo plazo.	Indagación recíproca
Mesa # 6, Pos. 3	Por un lado, el estado debe ser el apoyo y tener un involucramiento directo, para un enfoque integral, con escenarios deportivos, chicos con recursos escasos y demás aspectos quizá los clubes deportivos profesionales no puedan identificar.	Objetivos dignos de compromiso
Mesa # 6, Pos. 3	El estado debe ser un facilitador más que un problema, desde el deporte base, infraestructura, la colaboración, etc.	Cambio de perspectiva interior
Mesa # 6, Pos. 3	La participación del estado debe estar ligado con la economía misma del país, brindar las facilidades para que los clubes puedan autofinanciarse con la empresa privada y lograr promover sus bases. El estado debe concentrarse	Objetivos dignos de compromiso, Indagación recíproca

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	más de la seguridad y la justicia en los escenarios deportivos.	
Mesa # 6, Pos. 3	El deporte profesional ha tenido ese amor y esa debilidad con respecto a más allá del estado, existe una línea delgada entre promover y financiar a los equipos profesionales, el aspecto político deslinda en gran medida del aspecto deportivo. En modelos de gestión profesional deportiva no debe aparecer en los más mínimo la presencia del estado, los clubes deben ser autónomos y dejar fuera al estado en la toma de decisiones.	Objetivos dignos de compromiso

Elaborado por: Zurita, (2021)

Cuadro # 32

Sub categoría 2: Compromiso y lealtad

Documento	Segmentos codificados	Códigos
Mesa # 1, Pos. 3	La infraestructura, canchas, instalaciones, vivienda, alimentación, vestimenta, etc., deben tener un rubro específico y detallado para el trabajo que se lo realizará en la temporada, y además con una proyección a futuro.	Organizaciones saludables
Mesa # 1, Pos. 3	Es necesario identificar un cuerpo técnico con proyección a futuro, y no sólo para el momento, de este modo los resultados no podrán ser visibles en el presente, pero con un trabajo ético y responsable, se podrán ver frutos en un mediano y largo plazo.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Objetivos dignos de compromiso, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 1, Pos. 3	brindar un ambiente más adecuado de trabajo, con una posible proyección a puestos de mayor responsabilidad dentro del mismo club, y al hablar de jugadores profesionales de fútbol, aportar de manera significativa en su crecimiento futbolístico y tenga la posibilidad de salir a jugar en el exterior.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad
Mesa # 1, Pos. 3	Es necesario ir formando a los futuros sucesores, y esto va de la mano con gente de experiencia que guíe a gente nueva en su carrera profesional.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 1, Pos. 3	Es imprescindible contar con gente joven, que desde luego trae ideas nuevas a la organización deportiva	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Nuevas formas de aprendizaje,

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

		Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	La educación tiene que ser una pieza fundamental en el crecimiento futbolístico, que, en conjunto con lo deportivo, formará a un gran talento de exportación.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Indagación recíproca, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Con la creación de la Liga Profesional de Fútbol Ecuatoriano, se ha manejado de mejor manera el asunto de auspicios y el marketing de cada uno de los clubes, existe un mejor control, pero la gestión y el mensaje de los equipos profesionales del Ecuador, dependen del trabajo y el alcance que estos realicen como parte de su gestión.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Para el éxito y crecimiento del jugador profesional de fútbol ecuatoriano, y todo tipo de jugador a nivel mundial, es indispensable una correcta educación y una formación adecuada de los futbolistas como verdaderas personas	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Sentimiento de libertad, Organizaciones saludables, Competencias y destrezas
Mesa # 3, Pos. 3	En primer lugar, es importante contar con un líder con visión, que tenga la capacidad de concretar todas esas buenas ideas del plan a seguir.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Nuevas formas de aprendizaje, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Estos actores, que deben poseer cualidades de emprendedores, intrépidos dependen del tiempo y la constancia junto con un aliado transcendental como lo es el pensamiento estratégico, esto brindará una ruta clara para un futuro prometedor en la organización deportiva	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Esta persona o líder, debe contar con un equipo de trabajo que tenga conocimiento legal, administrativo, financiero, deportivo y todo un conglomerado de acciones que puedan beneficiar el trabajo de los dirigentes deportivos. Consolidar una verdadera organización deportiva, amerita que la educación, el conocimiento, la predisposición, y muchos otros aspectos se alineen con el objetivo organizacional y su misión deportiva.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 3, Pos. 3	Los campeones deben estar conectados con el crecimiento profesional de todos los que están en las áreas de la organización. No tiene sentido si no existe un máximo nivel, sino existe un éxito individual de cada jugador y administrativo, el deseo y ganas de crecer depende de los involucrados. Con objetivos claros todo es posible, inclusive el crecimiento de todos los involucrados	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual
Mesa # 4, Pos. 3	El dinero es trascendental y limitado para los equipos de fútbol profesional en el Ecuador, es necesario a su vez rodearse de personas que conozcan de este deporte, que sepan lo que es pararse en un campo de juego y a su vez actores que promulgan una mejor planificación organizativa.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Indagación recíproca, Competencias y destrezas, Aprendizaje individual, Responsabilidad personal
Mesa # 4, Pos. 3	Debe ser obligatorio, la formación de jugadores con el objetivo imperativo de proyectarlos a futuro a nivel internacional, se puede hablar de un centro de alto rendimiento como Independiente del Valle, se deben involucrar a verdaderos formadores de personal para que los niños a futuro tengan mejores conocimientos tanto teóricos como prácticos en el fútbol profesional	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Crecimiento Personal, Motivación y creatividad
Mesa # 4, Pos. 3	Los formadores son todos los entrenadores de fútbol, quien se convierte en el mejor profesor es el que tiene las cualidades de hacerlo, y los que verdaderamente se han dado cuenta que las formativas son la clave del éxito en las instituciones deportivas	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 4, Pos. 3	Los equipos de fútbol profesional que deseen consolidarse como verdaderas empresas deportivas, deben enfocar sus esfuerzos en un trabajo conglomerado y con la intención de seguir aprendiendo sobre la marcha, sin dejar de lado su esencia y particularidad organizativa deportiva	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 5, Pos. 3	Es mucho más importante la parte de integración de todos los involucrados y de aquí la manera de cómo gestionar a la organización de manera armónica, con un adecuado trabajo en equipo. No es necesario realizar innovación si no es necesario	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo
Mesa # 5, Pos. 3	Reglas claras de juego son básicas, para una planificación adecuada, las empresas deben gobernar al igual que el gobierno o estado para consolidar una estabilidad adecuada a la empresa	Objetivos dignos de compromiso
Mesa # 5, Pos. 3	Es necesario estructurar las ideas que se desean implementar en la organización en términos de valor de conocimiento. En Ecuador no se destina un buen porcentaje para formación en investigación, el conocimiento está disperso.	Indagación recíproca

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 6, Pos. 3	Los directivos deben conocer las necesidades del club, sean estas deportivas, económicas, marketing, etc. De esta manera se establecen objetivos y se puede planificar de mejor manera la organización. El análisis de evolucionar las acciones que se van tomando, acompañado de los resultados deportivos, pero sobre todo de los resultados de la gestión de la empresa deportiva.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Competencias y destrezas
Mesa # 6, Pos. 3	Es un trabajo necesario y preponderante, el crecimiento y desarrollo organizacional donde el trabajo cooperativo y en sinergia vaya en consecución del éxito deportivo y económico. Todas las áreas son esencia fundamental de la organización, por ende, todas deben ser capacitados y adecuarlos para crecer.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior

Elaborado por: Zurita, (2021)

Cuadro # 33

Sub categoría 3: Objetivos dignos de compromiso

Documento	Segmentos codificados	Códigos
Mesa # 1, Pos. 3	El eje principal para todo equipo de fútbol profesional en el Ecuador y en el mundo entero es el presupuesto, ya que todo tiene relación con el manejo mismo del club	Organizaciones saludables
Mesa # 1, Pos. 3	Además, el énfasis y la importancia que se le brinde a las formativas, para convertirse en un cuadro mucho más participativo, competitivo e incluso inclusivo, sin distinción de raza, condición económica entre otros	Sentimiento de libertad
Mesa # 1, Pos. 3	Es necesario identificar un cuerpo técnico con proyección a futuro, y no sólo para el momento, de este modo los resultados no podrán ser visibles en el presente, pero con un trabajo ético y responsable, se podrán ver frutos en un mediano y largo plazo.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 1, Pos. 3	El apoyo del gobierno existe para el fútbol amateur en sí, para el fútbol profesional no se cree prudente que el gobierno intervenga, en virtud que los clubes tienen autonomía financiera, y sería un tanto contra producente que entidades gubernamentales se inmiscuyan y quieran tener algún tipo de participación en el fútbol profesional del Ecuador.	Indagación recíproca, Aprendizaje individual
Mesa # 1, Pos. 3	no se puede recibir ni sugerir el apoyo gubernamental como parte de la gestión que dirigentes deportivos realicen en cada uno de sus clubes.	Sentimiento de libertad, Responsabilidad personal
Mesa # 1, Pos. 3	brindar un ambiente más adecuado de trabajo, con una posible proyección a puestos de mayor responsabilidad dentro del mismo club, y al hablar de jugadores profesionales de fútbol, aportar de manera significativa en su crecimiento	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Compromiso y lealtad,

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	futbolístico y tenga la posibilidad de salir a jugar en el exterior.	Organizaciones saludables, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad
Mesa # 1, Pos. 3	Es necesario ir formando a los futuros sucesores, y esto va de la mano con gente de experiencia que guíe a gente nueva en su carrera profesional.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Compromiso y lealtad, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 1, Pos. 3	Es clave que nuevas herramientas tecnológicas, brinden la posibilidad de tener una ventaja comparativa del club frente a la competencia, este enfoque desde luego brindará resultados más visibles en el mercado, y su fanaticada será la más beneficiada al respecto	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables
Mesa # 1, Pos. 3	En todas las áreas de la organización profesional deportiva es clave la aparición de gente joven, y más aún en el mismo campo de juego, que es donde la formación de los futuros profesionales del balompié ecuatoriano toma fuerza, son los jóvenes futbolistas los que tienen la oportunidad de hacerse presentes demostrando sus destrezas y habilidades con el balón.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Organizaciones saludables, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 2, Pos. 3	Es interesante el enfoque o modelo de gestión que el club Independiente del Valle viene trabajando, se podría decir que este es uno de los equipos mejor estructurados a nivel de Latinoamérica, por lo que sería prudente emular este enfoque administrativo para una posible implementación en el resto de clubes profesionales ecuatorianos	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	El trabajo debe estar enfocado desde sus bases, es decir tener un enfoque importante en las formativas de todos los clubes profesionales del fútbol ecuatoriano, este factor competitivo debe estar encaminado hacia una proyección a futuro, con la posibilidad de continuar exportando jugadores al exterior, y evitar en un contexto macro, la fuga de capitales por compra o ingreso de jugadores internacionales	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Organizaciones saludables
Mesa # 2, Pos. 3	s indispensable el apoyo de la empresa privada para la gestión que los clubes deportivos profesionales del Ecuador tienen que realizar durante toda la temporada. Las empresas privadas deberían apoyar a clubes nuevos que tengan una planificación adecuada y que presente una proyección a futuro	Organizaciones saludables, Indagación recíproca
Mesa # 2, Pos. 3	Los tiempos han cambiado, en tiempos anteriores, el futbolista ecuatoriano solo pensaba en el dinero debido a varios factores de su entorno, y muchas veces jugadores con	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Crecimiento Personal, Motivación y

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	potencial se estancaban y no visualizaban una proyección a nivel internacional.	creatividad, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Por lo expuesto, es necesario emular los enfoques de gestión que organizaciones exitosas internacionales deportivas realizan, con un importante grupo de personas que se encargan del crecimiento de sus jugadores desde sus formativas con una proyección importante a nivel mundial	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca, Motivación y creatividad
Mesa # 2, Pos. 3	Pero en las dos últimas décadas se ha tenido una proyección importante de jugadores profesionales de fútbol ecuatorianos a nivel internacional, esto se debe a un cambio de mentalidad del futbolista ecuatoriano, lastimosamente no todos logran consolidarse en sus equipos a nivel internacional, y es importante trabajar en esta parte esencial con algunos futbolistas que de una u otra manera, pueden tener ciertas dificultades en clubes internacionales.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	La razón principal en la insatisfacción del usuario se debe a una inexistencia de planificación de gestión deportiva y administrativa a largo plazo	Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 3, Pos. 3	Es necesario contar con una estructura organizacional adecuada, con objetivos claros y precisos, iniciando en sus bases con sus formativas hasta llegar a la primera categoría. Con procesos establecidos, un canal de comunicación adecuado y una logística que evidencie una adecuada planificación organizativa.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables
Mesa # 3, Pos. 3	Las formativas deben enfocarse en fortalecer la parte mental del futbolista, instruyéndolo y formándolo para el futuro. La formación viene con el estudio y un factor diferenciador para la promoción y ascenso de jugadores jóvenes al primer plantel, puede ser la obtención de buenas calificaciones y desempeño en las aulas de clase.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Organizaciones saludables, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 3, Pos. 3	Los clubes deportivos profesionales en el Ecuador, deben ser manejados como verdaderas empresas deportivas y no como sociedades sin fines de lucro, el problema de sus pésimas decisiones y desempeño se debe en gran medida a este factor, que dista en gran medida de las acciones de gestión de fútbol profesional en el Ecuador.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables, Indagación recíproca, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 3, Pos. 3	Para consolidar todos estos procesos administrativos, es preponderante además contar con el personal preparado y capacitado, que con su experiencia y una visión estratégica adecuada puedan unir fuerzas para la consecución de objetivos deportivos institucionales, esto acompañado de una adecuada política institucional puede consolidarse como factor clave y preponderante para el éxito deportivo.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 3, Pos. 3	No sólo medir la gestión en los resultados deportivos, sino también es necesario medir otros factores en la esencia misma de la gestión administrativa	Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 3, Pos. 3	Esta persona o líder, debe contar con un equipo de trabajo que tenga conocimiento legal, administrativo, financiero, deportivo y todo un conglomerado de acciones que puedan beneficiar el trabajo de los dirigentes deportivos. Consolidar una verdadera organización deportiva, amerita que la educación, el conocimiento, la predisposición, y muchos otros aspectos se alineen con el objetivo organizacional y su misión deportiva.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Compromiso y lealtad, Organizaciones saludables, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Los campeones deben estar conectados con el crecimiento profesional de todos los que están en las áreas de la organización. No tiene sentido si no existe un máximo nivel, sino existe un éxito individual de cada jugador y administrativo, el deseo y ganas de crecer depende de los involucrados. Con objetivos claros todo es posible, inclusive el crecimiento de todos los involucrados	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual
Mesa # 4, Pos. 3	Pocos son los clubes a nivel profesional que se manejan con una gestión deportiva de manera integral, se puede mencionar a los clubes Independiente del Valle, Liga de Quito y Barcelona como los referentes a nivel nacional e internacional, es necesario establecer verdaderos enfoques o modelos de gestión para un mejor desempeño deportivo organizacional, los equipos de fútbol, profesional necesitan implementar estos factores, acompañados de una debida preparación para lograr este objetivo	Organizaciones saludables, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 4, Pos. 3	Lastimosamente además se ha podido evidenciar que muchos de los clubes sólo se enfocan en el dinero, y no existe una adecuada proyección a futuro, con tristeza se puede decir que el dinero manda, y dejan de lado otros aspectos que son más importantes en este contexto. Es necesario un cambio de este aspecto para una mejor proyección futura organizativa, se deben conseguir verdaderos formadores de jugadores	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Nuevas formas de aprendizaje, Aprendizaje individual
Mesa # 4, Pos. 3	El fútbol es una empresa, y cómo tal tiene que enfocarse de manera distinta desde la cultura hasta la acción. La educación en otros países es distinta, hay que formarles desde la mente con el deseo de querer ser mejor	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, organizaciones saludables, Indagación recíproca
Mesa # 4, Pos. 3	Los equipos de fútbol profesional que deseen consolidarse como verdaderas empresas deportivas, deben enfocar sus esfuerzos en un trabajo conglomerado y con la intención de seguir aprendiendo sobre la marcha, sin dejar de lado su esencia y particularidad organizativa deportiva	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Compromiso y lealtad, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 5, Pos. 3	Es por esto que es necesario contar con personas con verdaderas competencias para realizar una adecuada gestión organizativa. Cualquier modelo no significa que debe ser a raja tabla, sino más estructuras más flexibles y adaptativas a la realidad del mercado.	Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 5, Pos. 3	La persona que toma decisiones en toda entidad o institución, es quien posea la autoridad funcional, y no necesariamente debe ser el líder, existen por ejemplo las organizaciones líquidas que dan la facultad a sus operarios tomar tal o cual decisión.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables
Mesa # 5, Pos. 3	Depende además de las características de la organización, la visión y cosmovisión total de la misma, analizando varios modelos que puedan ser adaptables a cada una de las bases organizativas	Cambio de perspectiva interior
Mesa # 5, Pos. 3	La respuesta básica es NO, cuando la persona está sobre capacitada se va. Hay que tenerle en buena medida, porque en una excesiva medida va costar recursos, y esas características terminan siendo una dificultad para la capacitación, pero si tienes los niveles no es necesario forzar, estar actualizado es distinto a capacitarse	Sentimiento de libertad, Organizaciones saludables, Crecimiento Personal
Mesa # 5, Pos. 3	Si existe un programa de capacitación, se debe tener muy claro los objetivos, la manera de medirlos y evaluar los resultados. Los procesos en entidades públicas cambian contantemente, en cambio en las privadas tiene una diferencia muy importante, Si se lo debe dar, pero depende del para qué, y cómo pueda ser adaptativo a los resultados organizacionales.	Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 5, Pos. 3	En una empresa deportiva podría ser un enfoque o modelo más colaborativo menos presencial, con estructuras más modernas y flexibles al cambio. Con un giro estructural que se pueda adaptar de acuerdo al modelo de negocio y resultados que se quieran lograr.	Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 5, Pos. 3	El cambio es necesario si el entorno cambia, uno de los errores es querer mejorar y cambiar cuando no es necesario, todo depende de cómo está el mercado y la organización en sí, si la misma se encuentra en condiciones aceptables, y sea necesario un cambio depende del entorno. Es importante adentrase en el mercado para analizarlo y esperar una oportunidad para una posible implementación de cambios organizacionales	Indagación recíproca
Mesa # 5, Pos. 3	Depende de la masa crítica, como se interactúa, a su vez del grado de madurez con el que cuenta la organización, las empresas más pequeñas no necesitan implementar este enfoque, todo depende de las necesidades y tipo de gobierno corporativo, si resulta ser más interactivo puede tener una variable más diferenciadora	Indagación recíproca

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 5, Pos. 3	Reglas claras de juego son básicas, para una planificación adecuada, las empresas deben gobernar al igual que el gobierno o estado para consolidar una estabilidad adecuada a la empresa	Compromiso y lealtad
Mesa # 6, Pos. 3	El éxito o fracaso depende mucho del líder, capacitado con experiencia, debe ser un verdadero gestor deportivo, que se encargue de tener claro los ideales, identificar las necesidades y los objetivos futuros. Tres son los factores preponderantes que el directivo debe tomar en cuenta para un adecuado proceso de toma de decisiones: 1. El perfil gerencial: académico, 2. Experiencia en el deporte: sentido y sudando su camiseta, en todas las áreas. 3. Habilidades gerenciales: dirigentes deben tomar en cuenta y adquirir competencias para tener una organización coherente.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual
Mesa # 6, Pos. 3	Indudablemente la formación continua y el promover desde la propia institución, desde el propio club, con el objetivo de adquirir nuevas competencias para todo su personal.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 6, Pos. 3	A su vez debe ser manejado como una empresa y en la misma se debe capacitar por el beneficio de todos los involucrados, alineado al objetivo principal del club. Esto demuestra además que existe un personal comprometido con el accionar organizativo. Debe ser parte de un compromiso mutuo, tanto de los directivos y sus operarios.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 6, Pos. 3	Por un lado, el estado debe ser el apoyo y tener un involucramiento directo, para un enfoque integral, con escenarios deportivos, chicos con recursos escasos y demás aspectos quizá los clubes deportivos profesionales no puedan identificar.	Sentimiento de libertad
Mesa # 6, Pos. 3	La participación del estado debe estar ligado con la economía misma del país, brindar las facilidades para que los clubes puedan autofinanciarse con la empresa privada y lograr promover sus bases. El estado debe concentrarse más de la seguridad y la justicia en los escenarios deportivos.	Sentimiento de libertad, Indagación recíproca
Mesa # 6, Pos. 3	El deporte profesional ha tenido ese amor y esa debilidad con respecto a más allá del estado, existe una línea delgada entre promover y financiar a los equipos profesionales, el aspecto político deslinda en gran medida del aspecto deportivo. En modelos de gestión profesional deportiva no debe aparecer en los más mínimo la presencia del estado, los clubes deben ser autónomos y dejar fuera al estado en la toma de decisiones.	Sentimiento de libertad

Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

La quinta categoría toma el nombre de Aprendizaje Colaborativo, con base en la última disciplina de Senge, se lo configura como un factor transversal de mucho interés en

c.c Reconocimiento

este proyecto, ya que la visión futurista no debe estar aislada del trabajo en conjunto de las categorías anteriores y las que vendrán.

Tabla # 34

Categoría: Aprendizaje Colaborativo

Sub categoría 1: Individuos con talento y destrezas innatas

Documento	Segmentos codificados	Códigos
Mesa # 1, Pos. 3	Es necesario identificar un cuerpo técnico con proyección a futuro, y no sólo para el momento, de este modo los resultados no podrán ser visibles en el presente, pero con un trabajo ético y responsable, se podrán ver frutos en un mediano y largo plazo.	Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 1, Pos. 3	brindar un ambiente más adecuado de trabajo, con una posible proyección a puestos de mayor responsabilidad dentro del mismo club, y al hablar de jugadores profesionales de fútbol, aportar de manera significativa en su crecimiento futbolístico y tenga la posibilidad de salir a jugar en el exterior.	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad
Mesa # 1, Pos. 3	El capital intelectual es el factor más preponderante en toda entidad organizativa, es así que se debe brindar todas las garantías y recursos por parte de la institución deportiva para que se comience a analizar desde otra perspectiva el manejo de la gestión misma de los clubes profesionales de fútbol en el Ecuador	Sentimiento de libertad, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Aprendizaje individual
Mesa # 1, Pos. 3	Es necesario ir formando a los futuros sucesores, y esto va de la mano con gente de experiencia que guíe a gente nueva en su carrera profesional.	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 1, Pos. 3	Es imprescindible contar con gente joven, que desde luego trae ideas nuevas a la organización deportiva	Compromiso y lealtad, Nuevas formas de aprendizaje, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 1, Pos. 3	En todas las áreas de la organización profesional deportiva es clave la aparición de gente joven, y más aún en el mismo campo de juego, que es donde la formación de los futuros profesionales del balompié ecuatoriano toma fuerza, son los jóvenes futbolistas los que	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	tienen la oportunidad de hacerse presentes demostrando sus destrezas y habilidades con el balón.	
Mesa # 2, Pos. 3	El trabajo debe estar enfocado desde sus bases, es decir tener un enfoque importante en las formativas de todos los clubes profesionales del fútbol ecuatoriano, este factor competitivo debe estar encaminado hacia una proyección a futuro, con la posibilidad de continuar exportando jugadores al exterior, y evitar en un contexto macro, la fuga de capitales por compra o ingreso de jugadores internacionales	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables
Mesa # 2, Pos. 3	Lastimosamente en el Ecuador, los equipos de fútbol profesional no cuentan con las facilidades para formar jugadores de élite, esto sumado a una inexistencia de una cultura social y deportiva, limita el desarrollo en este aspecto	Crecimiento Personal, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Para el éxito y crecimiento del jugador profesional de fútbol ecuatoriano, y todo tipo de jugador a nivel mundial, es indispensable una correcta educación y una formación adecuada de los futbolistas como verdaderas personas	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Sentimiento de libertad, Compromiso y lealtad, Organizaciones saludables, Competencias y destrezas
Mesa # 2, Pos. 3	Los tiempos han cambiado, en tiempos anteriores, el futbolista ecuatoriano solo pensaba en el dinero debido a varios factores de su entorno, y muchas veces jugadores con potencial se estancaban y no visualizaban una proyección a nivel internacional.	Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Pero en las dos últimas décadas se ha tenido una proyección importante de jugadores profesionales de fútbol ecuatorianos a nivel internacional, esto se debe a un cambio de mentalidad del futbolista ecuatoriano, lastimosamente no todos logran consolidarse en sus equipos a nivel internacional, y es importante trabajar en esta parte esencial con algunos futbolistas que de una u otra manera, pueden tener ciertas dificultades en clubes internacionales.	Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 2, Pos. 3	El futbolista ecuatoriano es muy bien visto por sus condiciones físicas y además futbolísticas, que marcan cierta diferencia con otros jugadores a nivel mundial	Competencias y destrezas

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 3, Pos. 3	Las formativas deben enfocarse en fortalecer la parte mental del futbolista, instruyéndolo y formándolo para el futuro. La formación viene con el estudio y un factor diferenciador para la promoción y ascenso de jugadores jóvenes al primer plantel, puede ser la obtención de buenas calificaciones y desempeño en las aulas de clase.	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 3, Pos. 3	En primer lugar, es importante contar con un líder con visión, que tenga la capacidad de concretar todas esas buenas ideas del plan a seguir.	Sentimiento de libertad, Compromiso y lealtad, Nuevas formas de aprendizaje, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Estos actores, que deben poseer cualidades de emprendedores, intrépidos dependen del tiempo y la constancia junto con un aliado transcendental como lo es el pensamiento estratégico, esto brindará una ruta clara para un futuro prometedor en la organización deportiva	Compromiso y lealtad, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Estos líderes, además, deben ser personas que tengan mucho conocimiento con el deporte en sí, es decir que conozcan del fútbol que sepan cómo es la relación en el campo de juego y fuera de él, esta puede ser la manera para entender mucho más fácil los problemas y las adversidades que se puedan presentar en el camino del directivo	Sentimiento de libertad, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Esta persona o líder, debe contar con un equipo de trabajo que tenga conocimiento legal, administrativo, financiero, deportivo y todo un conglomerado de acciones que puedan beneficiar el trabajo de los dirigentes deportivos. Consolidar una verdadera organización deportiva, amerita que la educación, el conocimiento, la predisposición, y muchos otros aspectos se alineen con el objetivo organizacional y su misión deportiva.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Es necesario conocer los reglamentos y aspectos jurídicos de la materia de estudio, los clubes deportivos del fútbol profesional deben estar organizados y estructurados de acuerdo a cada estamento, es decir en cada área específica, con el conocimiento y la experiencia debida	Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Aprendizaje individual
Mesa # 3, Pos. 3	El compaginar tanto el ámbito deportivo y administrativo es básico, personas capacitadas que lleguen a coordinar de una manera eficiente las funciones para las que han sido	Sentimiento de libertad, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	contratadas, a su vez los líderes deben tener clara la idea de empresa deportiva profesional que quieren formar, y definir además el personal con el que cuenten para la consecución de sus objetivos	
Mesa # 3, Pos. 3	Los campeones deben estar conectados con el crecimiento profesional de todos los que están en las áreas de la organización. No tiene sentido si no existe un máximo nivel, sino existe un éxito individual de cada jugador y administrativo, el deseo y ganas de crecer depende de los involucrados. Con objetivos claros todo es posible, inclusive el crecimiento de todos los involucrados	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual
Mesa # 3, Pos. 3	Razón por la cuál es imperante la preparación para defender a todo el gremio del fútbol profesional ecuatoriano. No se puede permitir que una sola persona se convierta en todólogo, su equipo de trabajo debe estar bien consolidado, con la preparación y conocimiento de lo que se pretende realizar.	Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 4, Pos. 3	El dinero es trascendental y limitado para los equipos de fútbol profesional en el Ecuador, es necesario a su vez rodearse de personas que conozcan de este deporte, que sepan lo que es pararse en un campo de juego y a su vez actores que promulgan una mejor planificación organizativa.	Compromiso y lealtad, Indagación recíproca, Competencias y destrezas, Aprendizaje individual, Responsabilidad personal
Mesa # 4, Pos. 3	Debe ser obligatorio, la formación de jugadores con el objetivo imperativo de proyectarlos a futuro a nivel internacional, se puede hablar de un centro de alto rendimiento como Independiente del Valle, se deben involucrar a verdaderos formadores de personal para que los niños a futuro tengan mejores conocimientos tanto teóricos como prácticos en el fútbol profesional	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad
Mesa # 4, Pos. 3	Los formadores son todos los entrenadores de fútbol, quien se convierte en el mejor profesor es el que tiene las cualidades de hacerlo, y los que verdaderamente se han dado cuenta que las formativas son la clave del éxito en las instituciones deportivas	Compromiso y lealtad, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 5, Pos. 3	Es mucho más importante la parte de integración de todos los involucrados y de aquí la manera de cómo gestionar a la organización de manera armónica, con un adecuado trabajo	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Compromiso y lealtad

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	en equipo. No es necesario realizar innovación si no es necesario	
Mesa # 5, Pos. 3	Las empresas deben instaurar una naturaleza y autoridad funcional, factores determinantes en la toma de decisiones. Pero si se desea romper el molde, quizá la gente con experiencia pueda ser la llamada a decidir, personas con cierta preparación en su estructura cognitiva, hermenéutica que puedan facilitar una adecuada toma de decisiones.	Competencias y destrezas
Mesa # 5, Pos. 3	La madurez es clave, básico e importante, los líderes tienen que ser efectivos y funcionales, de lo contrario no existirá una solución a los problemas o adversidades que se presenten en el camino, y eso se logra gracias a la experiencia del individuo y de todos los involucrado	Organizaciones saludables
Mesa # 6, Pos. 3	Es indispensable también, definir las entidades profesionales, quienes son los directivos, si son aficionados, empresarios o personales normales. Este factor es clave para definir el modelo de gestión del club profesional.	Competencias y destrezas
Mesa # 6, Pos. 3	Los directivos deben saber de fútbol, que hayan estado vinculados a este deporte profesional, donde exista cierta vinculación y conocimiento del mismo. Cada individuo debe aportar en su área, pero es necesario realizarlo con el conocimiento adecuado para la toma correcta de decisiones.	Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 6, Pos. 3	Los directivos deben conocer las necesidades del club, sean estas deportivas, económicas, marketing, etc. De esta manera se establecen objetivos y se puede planificar de mejor manera la organización. El análisis de evolucionar las acciones que se van tomando, acompañado de los resultados deportivos, pero sobre todo de los resultados de la gestión de la empresa deportiva.	Compromiso y lealtad, Competencias y destrezas
Mesa # 6, Pos. 3	El éxito o fracaso depende mucho del líder, capacitado con experiencia, debe ser un verdadero gestor deportivo, que se encargue de tener claro los ideales, identificar las necesidades y los objetivos futuros. Tres son los factores preponderantes que el directivo debe tomar en cuenta para un adecuado proceso de toma de decisiones: 1. El perfil gerencial: académico, 2. Experiencia en el deporte: sentido y sudando su camiseta, en	Sentimiento de libertad, Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	todas las áreas.3. Habilidades gerenciales: dirigentes deben tomar en cuenta y adquirir competencias para tener una organización coherente.

Elaborado por: Zurita, (2021)

Cuadro # 35

Sub categoría 2: Aprendizaje colectivo continuo

Documento	Segmentos codificados	Códigos
Mesa # 1, Pos. 3	con una planificación a largo plazo, preparando a jugadores en su formación con un adecuado trabajo en equipo	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo
Mesa # 1, Pos. 3	Es clave que nuevas herramientas tecnológicas, brinden la posibilidad de tener una ventaja comparativa del club frente a la competencia, este enfoque desde luego brindará resultados más visibles en el mercado, y su fanaticada será la más beneficiada al respecto	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables
Mesa # 2, Pos. 3	La gestión actual de los equipos de fútbol profesional en el Ecuador, no es la adecuada, al fútbol nacional le falta mucho por conocer y seguir en un proceso de desarrollo continuo	Organizaciones saludables, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Es interesante el enfoque o modelo de gestión que el club Independiente del Valle viene trabajando, se podría decir que este es uno de los equipos mejor estructurados a nivel de Latinoamérica, por lo que sería prudente emular este enfoque administrativo para una posible implementación en el resto de clubes profesionales ecuatorianos	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Además, es importante seguir el trabajo y la evolución de los equipos europeos, como es el caso del Manchester United, Real Madrid, Bayern Múnich, entre otros	Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	El trabajo debe estar enfocado desde sus bases, es decir tener un enfoque importante en las formativas de todos los clubes profesionales del fútbol ecuatoriano, este factor competitivo debe estar encaminado hacia una proyección a futuro, con la posibilidad de continuar exportando jugadores al exterior, y evitar en un contexto macro, la fuga de capitales por compra o ingreso de jugadores internacionales	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables
Mesa # 2, Pos. 3	La educación tiene que ser una pieza fundamental en el crecimiento futbolístico, que, en conjunto con lo deportivo, formará a un gran talento de exportación.	Compromiso y lealtad, Indagación recíproca, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Cambio de perspectiva interior

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 2, Pos. 3	Con la creación de la Liga Profesional de Fútbol Ecuatoriano, se ha manejado de mejor manera el asunto de auspicios y el marketing de cada uno de los clubes, existe un mejor control, pero la gestión y el mensaje de los equipos profesionales del Ecuador, dependen del trabajo y el alcance que estos realicen como parte de su gestión.	Compromiso y lealtad, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Para el éxito y crecimiento del jugador profesional de fútbol ecuatoriano, y todo tipo de jugador a nivel mundial, es indispensable una correcta educación y una formación adecuada de los futbolistas como verdaderas personas	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, Sentimiento de libertad, Compromiso y lealtad, Organizaciones saludables, Competencias y destrezas
Mesa # 2, Pos. 3	Existen muchos enfoques multidisciplinarios en varias organizaciones y bajo esta perspectiva, se puede tomar varios enfoques que promulguen un crecimiento adecuado en el futbolista profesional; es necesario encontrar los métodos de capacitación y desarrollo de estas personas, y además, encontrar a gente que motiven y promulguen este desarrollo educativo en los clubes de fútbol profesional	Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 2, Pos. 3	Es necesario el trabajo de la parte mental del jugador profesional de fútbol ecuatoriano, muchos jugadores en el campeonato local tienen un correcto desempeño, pero cuando son contratados por clubes internacionales, pierden espacio y no suelen tener la misma regularidad de juego que como la tenían en el Ecuador	Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Es necesario contar con una estructura organizacional adecuada, con objetivos claros y precisos, iniciando en sus bases con sus formativas hasta llegar a la primera categoría. Con procesos establecidos, un canal de comunicación adecuado y una logística que evidencie una adecuada planificación organizativa.	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables
Mesa # 3, Pos. 3	Los clubes deportivos profesionales en el Ecuador, deben ser manejados como verdaderas empresas deportivas y no como sociedades sin fines de lucro, el problema de sus pésimas decisiones y desempeño se debe en gran medida a este factor, que dista en gran medida de las acciones de gestión de fútbol profesional en el Ecuador.	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Indagación recíproca, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 3, Pos. 3	Para consolidar todos estos procesos administrativos, es preponderante además contar con el personal preparado y capacitado, que con su experiencia y una visión estratégica adecuada puedan unir fuerzas para la consecución de objetivos deportivos institucionales,	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	esto acompañado de una adecuada política institucional puede consolidarse como factor clave y preponderante para el éxito deportivo.	
Mesa # 3, Pos. 3	Esta persona o líder, debe contar con un equipo de trabajo que tenga conocimiento legal, administrativo, financiero, deportivo y todo un conglomerado de acciones que puedan beneficiar el trabajo de los dirigentes deportivos. Consolidar una verdadera organización deportiva, amerita que la educación, el conocimiento, la predisposición, y muchos otros aspectos se alineen con el objetivo organizacional y su misión deportiva.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equipo, compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Los campeones deben estar conectados con el crecimiento profesional de todos los que están en las áreas de la organización. No tiene sentido si no existe un máximo nivel, sino existe un éxito individual de cada jugador y administrativo, el deseo y ganas de crecer depende de los involucrados. Con objetivos claros todo es posible, inclusive el crecimiento de todos los involucrados	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual
Mesa # 4, Pos. 3	Lastimosamente además se ha podido evidenciar que muchos de los clubes sólo se enfocan en el dinero, y no existe una adecuada proyección a futuro, con tristeza se puede decir que el dinero manda, y dejan de lado otros aspectos que son más importantes en este contexto. Es necesario un cambio de este aspecto para una mejor proyección futura organizativa, se deben conseguir verdaderos formadores de jugadores	Objetivos dignos de compromiso, Nuevas formas de aprendizaje, Aprendizaje individual
Mesa # 4, Pos. 3	El conocimiento es básico, es necesario tener claro el panorama de la organización deportiva para tomar decisiones, junto con un equipo de trabajo clave	Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Aprendizaje individual
Mesa # 4, Pos. 3	Debe ser obligatorio, la formación de jugadores con el objetivo imperativo de proyectarlos a futuro a nivel internacional, se puede hablar de un centro de alto rendimiento como Independiente del Valle, se deben involucrar a verdaderos formadores de personal para que los niños a futuro tengan mejores conocimientos tanto teóricos como prácticos en el fútbol profesional	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad
Mesa # 4, Pos. 3	Es imperativo fortalecer estos aspectos, rodeándolos de gente que los motiven a ser mejores, formándolos con estudio, disciplina, entrenamiento e identificar posibles metas a futuro.	Nuevas formas de aprendizaje, Aprendizaje individual
Mesa # 4, Pos. 3	En el extranjero, por ejemplo, el desempeño del futbolista depende en su gran mayoría de este factor competitivo y diferenciador, la formación de sus jugadores, debe empezar desde la escuela, colegio hasta su formación como persona como tal.	Organizaciones saludables, Crecimiento Personal, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 5, Pos. 3	Se pueden mencionar al conocimiento y experiencia, así como también a las conocidas competencias blandas, que junto con la experiencia puede brindar a la organización la posibilidad de enmendar errores de aprendizaje y experimentación.	Organizaciones saludables
Mesa # 5, Pos. 3	La persona que toma decisiones en toda entidad o institución, es quien posea la autoridad funcional, y no necesariamente debe ser el líder, existen por ejemplo las organizaciones líquidas que dan la facultad a sus operarios tomar tal o cual decisión.	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables
Mesa # 5, Pos. 3	Toma relevancia también el problema sistémico en este apartado como factores exógenos y endógenos, un adecuado gobierno democrático, participativo con opción de opinar es más amplio y válido, y aportará de manera significativa a un estilo de gestión distinto	Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 5, Pos. 3	Se podría implementar una cultura de aprendizaje, no es necesario una capacitación constante, ya que la toma de decisiones debe ser mucho más rápida. El aprendizaje tiene que estar en constante evolución que es diferente a la capacitación, está asociado a una planificación del departamento de talento humano, y a su vez asociado a una meta organizacional.	Indagación recíproca
Mesa # 5, Pos. 3	Es importante implementar nuevos elementos y reestructurarlos en la organización de una manera flexible y muy entendible para todos los miembros de la misma. Al hablar de organizaciones deportivas se lo podría estructurar para que permanezcan y se consoliden en el tiempo. En la actualidad es válido dadas las circunstancias dadas	Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 6, Pos. 3	Indudablemente la formación continua y el promover desde la propia institución, desde el propio club, con el objetivo de adquirir nuevas competencias para todo su personal.	Objetivos dignos de compromiso, Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 6, Pos. 3	A su vez debe ser manejado como una empresa y en la misma se debe capacitar por el beneficio de todos los involucrados, alineado al objetivo principal del club. Esto demuestra además que existe un personal comprometido con el accionar organizativo. Debe ser parte de un compromiso mutuo, tanto de los directivos y sus operarios.	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 6, Pos. 3	Es un trabajo necesario y preponderante, el crecimiento y desarrollo organizacional donde el trabajo cooperativo y en sinergia vaya en consecución del éxito deportivo y económico. Todas las áreas son esencia fundamental de la organización, por ende, todas deben ser capacitados y adecuarlos para crecer.	Compromiso y lealtad, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 6, Pos. 3	Otro aspecto es no tener miedo al cambio, las organizaciones que más se adapten son las que más subsisten. Es necesario realizar un diagnóstico y análisis de datos, los cambios se dan de mejor manera con datos y una proyección dinámica.	Nuevas formas de aprendizaje

Elaborado por: Zurita, (2021)

Cuadro # 36

Sub categoría 3: Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo

Documento	Segmentos codificados	Códigos
Mesa # 1, Pos. 3	con una planificación a largo plazo, preparando a jugadores en su formación con un adecuado trabajo en equipo	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada)
Mesa # 1, Pos. 3	brindar un ambiente más adecuado de trabajo, con una posible proyección a puestos de mayor responsabilidad dentro del mismo club, y al hablar de jugadores profesionales de fútbol, aportar de manera significativa en su crecimiento futbolístico y tenga la posibilidad de salir a jugar en el exterior.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad
Mesa # 1, Pos. 3	Es necesario ir formando a los futuros sucesores, y esto va de la mano con gente de experiencia que guíe a gente nueva en su carrera profesional.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	El trabajo debe estar enfocado desde sus bases, es decir tener un enfoque importante en las formativas de todos los clubes profesionales del fútbol ecuatoriano, este factor competitivo debe estar encaminado hacia una proyección a futuro, con la posibilidad de continuar exportando jugadores al exterior, y evitar en un contexto macro, la fuga de capitales por compra o ingreso de jugadores internacionales	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables
Mesa # 2, Pos. 3	Para el éxito y crecimiento del jugador profesional de fútbol ecuatoriano, y todo tipo de jugador a nivel mundial, es indispensable una correcta educación y una	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Sentimiento de libertad,

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	formación adecuada de los futbolistas como verdaderas personas	Compromiso y lealtad, Organizaciones saludables, Competencias y destrezas
Mesa # 2, Pos. 3	Por lo expuesto, es necesario emular los enfoques de gestión que organizaciones exitosas internacionales deportivas realizan, con un importante grupo de personas que se encargan del crecimiento de sus jugadores desde sus formativas con una proyección importante a nivel mundial	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca, Motivación y creatividad
Mesa # 3, Pos. 3	Esta persona o líder, debe contar con un equipo de trabajo que tenga conocimiento legal, administrativo, financiero, deportivo y todo un conglomerado de acciones que puedan beneficiar el trabajo de los dirigentes deportivos. Consolidar una verdadera organización deportiva, amerita que la educación, el conocimiento, la predisposición, y muchos otros aspectos se alineen con el objetivo organizacional y su misión deportiva.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 4, Pos. 3	El fútbol es una empresa, y cómo tal tiene que enfocarse de manera distinta desde la cultura hasta la acción. La educación en otros países es distinta, hay que formarles desde la mente con el deseo de querer ser mejor	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Indagación recíproca
Mesa # 4, Pos. 3	El enfoque de una organización innovadora e inteligente, indudablemente va ser un factor distintivo y competitivo al hablar de una verdadera empresa profesional deportiva, el trabajo en equipo es pieza fundamental en toda acción que se emprenda.	Organizaciones saludables
Mesa # 4, Pos. 3	Por ejemplo, en el fútbol se necesita de una que otra habilidad o particularidad de cierto jugador de fútbol, pero es el equipo en sí el que logra obtener resultados positivos o a su vez negativos.	
Mesa # 4, Pos. 3	Los equipos de fútbol profesional que deseen consolidarse como verdaderas empresas deportivas, deben enfocar sus esfuerzos en un trabajo conglomerado y con la intención de seguir aprendiendo sobre la marcha, sin dejar de lado su esencia y particularidad organizativa deportiva	Compromiso y lealtad, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 5, Pos. 3	Es mucho más importante la parte de integración de todos los involucrados y de aquí la manera de cómo gestionar a la organización de manera armónica, con un adecuado trabajo en equipo. No es necesario realizar innovación si no es necesario	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad

Elaborado por: Zurita, (2021)

Cuadro # 37

Categoría: Saberes Deportivos

Sub categoría 1: Cultura Deportiva

Documento	Segmentos codificados	Códigos
Mesa # 1, Pos. 3	La infraestructura, canchas, instalaciones, vivienda, alimentación, vestimenta, etc., deben tener un rubro específico y detallado para el trabajo que se lo realizará en la temporada, y además con una proyección a futuro.	Compromiso y lealtad , Organizaciones saludables
Mesa # 1, Pos. 3	brindar un ambiente más adecuado de trabajo, con una posible proyección a puestos de mayor responsabilidad dentro del mismo club, y al hablar de jugadores profesionales de fútbol	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equ, Compromiso y lealtad , Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad
Mesa # 2, Pos. 3	La educación tiene que ser una pieza fundamental en el crecimiento futbolístico, que en conjunto con lo deportivo, formará a un gran talento de exportación.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad , Indagación recíproca, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Razón por la cual es indispensable que los líderes de cada institución deportiva, trabajen con un grupo de especialistas que promulguen una motivación intrapersonal y hagan que la persona valore su trabajo y las condiciones que tenga para disfrutar de una	Estructura administrativa deportiva, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	profesión muy interesante como lo es el fútbol	
Mesa # 3, Pos. 3	Para consolidar todos estos procesos administrativos, es preponderante además contar con el personal preparado y capacitado, que con su experiencia y una visión estratégica adecuada puedan unir fuerzas para la consecución de objetivos deportivos institucionales, esto acompañado de una adecuada política institucional puede consolidarse como factor clave y preponderante para el éxito deportivo.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 3, Pos. 3	sta persona o líder, debe contar con un equipo de trabajo que tenga conocimiento legal, administrativo, financiero, deportivo y todo un conglomerado de acciones que puedan beneficiar el trabajo de los dirigentes deportivos. Consolidar una verdadera organización deportiva, amerita que la educación, el conocimiento, la predisposición, y muchos otros aspectos se alineen con el objetivo organizacional y su misión deportiva.	Estructura administrativa deportiva, Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equ, Compromiso y lealtad , Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 3, Pos. 3	Tener además, un conocimiento importante de las licencias, políticas, reglamentos y parámetros establecidos por la Federación Internacional de Futbol Asociado (FIFA), la realidad de cada institución deportiva es distinta y las mismas deben ser adecuadas de acuerdo a las exigencias requeridas, organizar y dividir el trabajo de todos los involucrados co	Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 4, Pos. 3	Por otro lado se puede mencionar que la pasión que se tiene por el fútbol es uno de los factores preponderantes que tiene que tener todo tipo de dirigente deportivo, el gusto, el deleite y las ganas de estar al frente y ser parte de dicha organización profesional deportiva de fútbol	Organizaciones saludables, Indagación recíproca, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 4, Pos. 3	Los formadores son todos los entrenadores de fútbol, quien se convierte en el mejor profesor es el que tiene las cualidades de hacerlo, y los que verdaderamente se han dado cuenta que las formativas son la clave del éxito en las instituciones deportivas	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad , Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 6, Pos. 3	Modelo de Gestión se desprende del tipo de liderazgo y toma de decisiones de los directivos, el cual puede estar basado en dos aspectos importantes y relevantes como lo son la Ventaja Comparativa y Competitiva de toda institución.	Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca
Mesa # 6, Pos. 3	Los directivos deben conocer las necesidades del club, sean estas deportivas, económicas, marketing, etc.	Cosmovision futbolistica, Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad , Competencias y destrezas
Mesa # 6, Pos. 3	El estado debe concentrarse más de la seguridad y la justicia en los escenarios deportivos.	Sentimiento de libertad, Objetivos dignos de compromiso, Indagación recíproca
Mesa # 6, Pos. 3	los clubes deben ser autónomos y dejar fuera al estado en la toma de decisiones.	Sentimiento de libertad, Objetivos dignos de compromiso

Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Cuadro # 38

Sub categoría 2: Estructura administrativa deportiva

Documento	Segmentos codificados	Códigos
Mesa # 2, Pos. 3	El trabajo debe estar enfocado desde sus bases, es decir tener un enfoque importante en las formativas de todos los clubes profesionales del fútbol ecuatoriano, este factor competitivo debe estar encaminado hacia una proyección a futuro	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equ, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables
Mesa # 2, Pos. 3	mular los enfoques de gestión que organizaciones exitosas internacionales deportivas realizan, con un importante grupo de personas que se encargan del crecimiento de sus jugadores desde sus formativas con una proyección importante a nivel mundial.	Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equ, Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca, Motivación y creatividad
Mesa # 2, Pos. 3	Razón por la cual es indispensable que los líderes de cada institución deportiva, trabajen con un grupo de especialistas que promulguen una motivación intrapersonal y hagan que la persona valore su trabajo y las condiciones que tenga para disfrutar de una profesión muy interesante como lo es el fútbol	Cultura deportiva, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 3, Pos. 3	Es muy necesario la implementación de nuevas y actualizadas herramientas de gestión en el fútbol profesional del Ecuado	Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje
Mesa # 3, Pos. 3	Es necesario contar con una estructura organizacional adecuada, con objetivos claros y precisos, iniciando en sus bases con sus formativas hasta llegar a la primera categoría. Con procesos establecidos, un canal de comunicación adecuado y una logística que evidencie una adecuada planificación organizativa.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables
Mesa # 3, Pos. 3	Estos líderes además, deben ser personas que tengan mucho conocimiento con el deporte en sí, es decir que conozcan del fútbol que sepan cómo es la relación en el campo de juego y fuera de él, esta puede ser la manera para entender mucho más fácil los problemas y las adversidades que se puedan presentar en el camino del directivo.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Nuevas formas de aprendizaje, Indagación recíproca, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Mesa # 3, Pos. 3	sta persona o líder, debe contar con un equipo de trabajo que tenga conocimiento legal, administrativo, financiero, deportivo y todo un conglomerado de acciones que puedan beneficiar el trabajo de los dirigentes deportivos. Consolidar una verdadera organización deportiva, amerita que la educación, el conocimiento, la predisposición, y muchos otros aspectos se alineen con el objetivo organizacional y su misión deportiva.	Cultura deportiva, Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equ, Compromiso y lealtad , Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Motivación y creatividad, Responsabilidad personal
Mesa # 5, Pos. 3	Las empresas deben instaurar una naturaleza y autoridad funcional, factores determinantes en la toma de decisiones. Pero si se desea romper el molde, quizá la gente con experiencia pueda ser la llamada a decidir, personas con cierta preparación en su estructura cognitiva, hermenéutica que puedan facilitar una adecuada toma de decisiones	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Competencias y destrezas
Mesa # 6, Pos. 3	No derivan a estructuras flexibles, a su vez que no permiten compartir ni realizar esa sinergia para realizar un cambio. Debe existir una descripción clara de la organización deportiva profesional	Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Cambio de perspectiva interior

www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

Cuadro # 39

Categoría: Identidad Futbolística

Sub categoría 1: Experiencia Deportiva

Documento	Segmentos codificados	Códigos
Mesa # 1, Pos. 3	A su vez mencionan que es importante la presencia de la Liga Profesional de Fútbol en el Ecuador, en virtud que ha venido a poner cierto orden como ente regulador a todos los clubes profesionales en el país	Organizaciones saludables
Mesa # 1, Pos. 3	Es necesario identificar un cuerpo técnico con proyección a futuro, y no sólo para el momento, de este modo los resultados no podrán ser visibles en el presente, pero con un trabajo ético y responsable, se podrán ver frutos en un mediano y largo plazo.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad , Objetivos dignos de compromiso, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad

c.c Reconocimiento

Mesa # 1, Pos. 3	Es necesario ir formando a los futuros sucesores, y esto va de la mano con gente de experiencia que guíe a gente nueva en su carrera profesional	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equ, Compromiso y lealtad , Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Nuevas formas de aprendizaje, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	Pero en las dos últimas décadas se ha tenido una proyección importante de jugadores profesionales de fútbol ecuatorianos a nivel internacional, esto se debe a un cambio de mentalidad del futbolista ecuatoriano, lastimosamente no todos logran consolidarse en sus equipos a nivel internacional, y es importante trabajar en esta parte esencial con algunos futbolistas que de una u otra manera, pueden tener ciertas dificultades en clubes internacionales.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 2, Pos. 3	l futbolista ecuatoriano es muy bien visto por sus condiciones físicas y además futbolísticas, que marcan cierta diferencia con otros jugadores a nivel mundial.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Competencias y destrezas
Mesa # 3, Pos. 3	Muchas de las organizaciones que lastimosamente fracasan, se debe a la falta de líderes deportivos preparados, se ha evidenciado que existen ex jugadores de fútbol profesional que tienen el deseo de ser dirigentes deportivos, pero lastimosamente no cuentan con el conocimiento administrativo y sólo desean	Competencias y destrezas, Aprendizaje individual
Mesa # 5, Pos. 3	No puede ser igual jamás una capacitación tanto público como privado. El proceso de capacitación tiene que tener un objetivo, para conseguirlo, el mismo puede ser a largo, mediano o corto plazo	
Mesa # 6, Pos. 3	Los directivos deben saber de fútbol, que hayan estado vinculados a este deporte profesional, donde exista cierta vinculación y conocimiento del mismo.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 6, Pos. 3	El éxito o fracaso depende mucho del líder, capacitado con experiencia, debe ser un verdadero gestor deportivo, que se encargue de tener claro los ideales, identificar las necesidades y los objetivos futuros. Tre	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Sentimiento de libertad, Objetivos dignos de compromiso, Crecimiento Personal, Motivación y creatividad, Aprendizaje individual

Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Cuadro # 40

Sub categoría 2: Cosmovisión futbolística

Documento	Segmentos codificados	Códigos
Mesa # 2, Pos. 3	Lastimosamente en el Ecuador, los equipos de fútbol profesional no cuentan con las facilidades para formar jugadores de élite, esto sumado a una inexistencia de una cultura social y deportiva, limita el desarrollo en este aspecto.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Crecimiento Personal, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 2, Pos. 3	una correcta educación y una formación adecuada de los futbolistas como verdaderas personas.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Desarrollo y capacidad de un verdadero equipo (miembros del equ, Sentimiento de libertad, Compromiso y lealtad , Organizaciones saludables, Competencias y destrezas
Mesa # 3, Pos. 3	No se puede permitir que una sola persona se convierta en todólogo, su equipo de trabajo debe estar bien consolidado, con la preparación y conocimiento de lo que se pretende	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Competencias y destrezas, Motivación y creatividad
Mesa # 4, Pos. 3	Pocos son los clubes a nivel profesional que se manejan con una gestión deportiva de manera integral, se puede mencionar a los clubes Independiente del Valle, Liga de Quito y Barcelona como los referentes a nivel nacional e internaciona	Objetivos dignos de compromiso, Organizaciones saludables, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 4, Pos. 3	Debe ser obligatorio, la formación de jugadores con el objetivo imperativo de proyectarlos a futuro a nivel internacional, se puede hablar de un centro de alto rendimiento como Independiente del Valle, se deben involucrar a verdaderos formadores de personal para que los niños a futuro tengan mejores conocimientos tanto teóricos como prácticos en el fútbol profesional.	Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Compromiso y lealtad , Crecimiento Personal, Motivación y creatividad
Mesa # 4, Pos. 3	El formar y tener claro lo que quiero para captar las cosas, y sacarle el mejor provecho a las competencias y cualidades de cada jugador y/o miembro de la organización deportiva.	
Mesa # 5, Pos. 3	Cuando se aborda el tema de modelo de gestión, se desarrollan aspectos que ya están establecidos y muy maduros, y que los mismos fueron tomados en cuenta a partir de la segunda guerra mundial. Son modelos establecidos con el objetivo de	

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

	buscar estructuras organizativas más fuertes, y a veces inclusive hasta complejas.	
Mesa # 5, Pos. 3	Depende además de las características de la organización, la visión y cosmovisión total de la misma, analizando varios modelos que puedan ser adaptables a cada una de las bases organizativos	Objetivos dignos de compromiso, Cambio de perspectiva interior
Mesa # 6, Pos. 3	Por otro lado el personal debe estar dispuesto a cambiar, de lo contrario no se lo llevará a cabo, debe existir el real interés del personal que se tiene disposición,	Nuevas formas de aprendizaje, Aprendizaje individual, Cambio de perspectiva interior, Responsabilidad personal
Mesa # 6, Pos. 3	Los directivos deben conocer las necesidades del club, sean estas deportivas, económicas, marketing, etc. De esta manera se establecen objetivos y se puede planificar de mejor manera la organización.	Cultura deportiva, Individuos con talento y destrezas innatas (pensar agudamente s, Compromiso y lealtad , Competencias y destrezas
Mesa # 6, Pos. 3	Es necesario realizar un diagnóstico y análisis de datos, los cambios se dan de mejor manera con datos y una proyección dinámica.	Aprendizaje colectivo continuo (acción innovadora y coordinada), Nuevas formas de aprendizaje

Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Capítulo V

Construcción de un Enfoque Inteligente para Organizaciones Deportivas

Establecer un objetivo no es lo principal. Es decidir cómo lograrlo y seguir con ese plan",

Tom Landry

5.1 Categorías de análisis con base a los postulados expuestos por Peter Senge como referente del tipo de organizaciones inteligentes en la praxis gerencial de instituciones deportivas

El presente capítulo tiene la finalidad de exponer las categorías desarrolladas por el investigador a partir de los postulados de Peter Senge, que se instaura como referente del tipo de Organizaciones Inteligentes, y que además han sido analizadas a lo largo del proyecto doctoral. De igual manera se toma como referencia otros autores que en base a diversas investigaciones han ido trabajando en temas administrativos que tienen relación con el proyecto actual, y, que se alinean a una estructura novedosa y moderna para el estudio de las ciencias sociales.

www.bdigital.ula.ve

En capítulos anteriores, se brinda una explicación amplia sobre varias temáticas de interés de acuerdo a la realidad y motivación del proyecto de investigación, una de ellas es el abordaje de las cinco disciplinas de Peter Senge, que sirve como referente y base del tema investigativo y que ayuda a canalizar de mejor manera la información recopilada y a construir un aporte moderno y sustancial para el estudio de Organizaciones Inteligentes en Equipos de Fútbol Profesional en el Ecuador. En este proyecto doctoral es pertinente además desarrollarlo, ya que el factor organizacional no debe desentenderse del deseo constante de aprendizaje, esto anclado a buscar alternativas diversas de innovación y creatividad y más aun tratándose de instituciones de fútbol profesional, brindar herramientas acordes que logren consolidarse como una verdadera empresa deportiva con una estructura sólida y adecuada,

c.c Reconocimiento

sin perder obviamente de vista el norte, con ansias de un buen manejo organizacional. Es importante mencionar el criterio de los autores León, Tejada & Yataca (2003) en el que se refieren a las Organizaciones Inteligentes como aquellas instituciones capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento.

La capacidad que permite a toda organización mantenerse en el tiempo es el aprendizaje constante, enfrentar retos y actuar de una manera distinta, las organizaciones de hoy en día, las modernas, aprenden sin miedo a equivocarse, permiten a sus colaboradores actuar con entusiasmo y con ellos las ideas puedan irse consolidando, una inteligencia emocional correlativa, una organización conducida según lo expuesto, es naturalmente antiburocrática. (Garvín, 2008). De nada sirve seguir manteniendo una estructura burocrática y matricial, donde siempre se haga lo mismo de una manera monótona y aburrida. León et al., (2003) se refiere a que la construcción de una organización con legítima capacidad de aprendizaje y creatividad basa su desarrollo en las cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

www.bdigital.ula.ve

Las personas son el capital más importante de toda organización, y no existe ninguna otra forma de aprendizaje posible en una institución o empresa, sin la presencia de las personas. Como dice el mismo Senge "Las personas no son un Recurso; las personas son la Organización" Senge (2003). La organización se estructura, se forma y se consolida con la presencia de su talento humano, un personal motivado y con ideas claras hará que su organización busque mejores vías de desarrollo institucional. Otro de los aportes cruciales es el citado por Draf (2006), menciona que es necesario que la empresa cuente con un proceso o sistema que gestione el conocimiento, donde pueda ser reutilizado y además se lo pueda renovar constantemente.

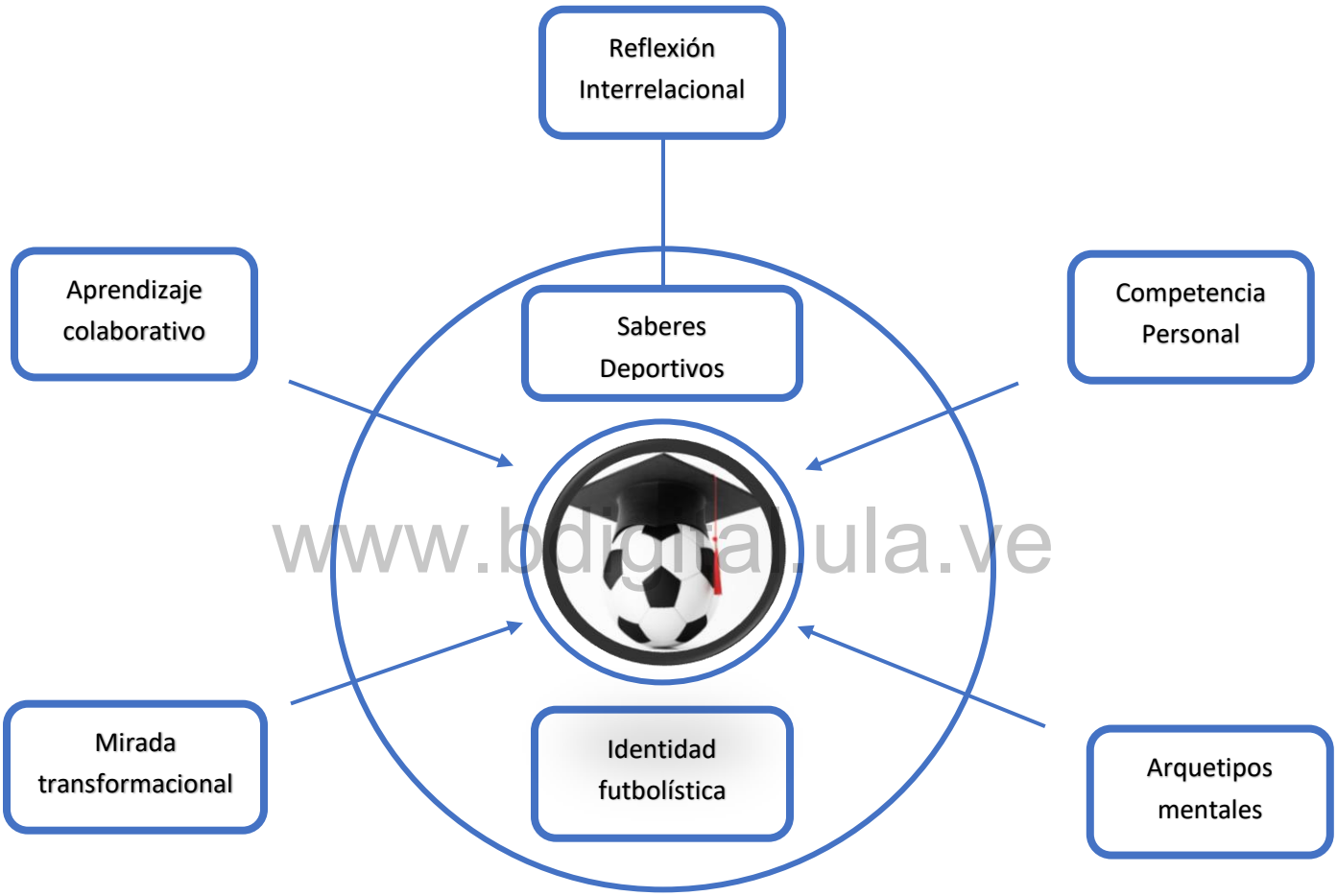
Es así que las categorías de análisis y el enfoque que se propone en la presente investigación doctoral, queda representada en la siguiente figura donde se puede evidenciar una integración de cada elemento junto con el eje central que es la gestión de equipos de fútbol profesional en el Ecuador. Se lo define de esta manera, ya que cada etapa propuesta tiene una relación integradora, cuyo interés organizativo cobija la visión deportiva hacia una moderna gestión de fútbol profesional en el Ecuador. De acuerdo a los autores mencionados,

c.c Reconocimiento

se cree conveniente proyectar el siguiente enfoque de organizaciones inteligentes en la praxis deportiva gerencial de instituciones deportivas.

Gráfico # 13

Enfoque Organizaciones Inteligentes para Instituciones Deportivas



www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

El modelo que antecede refleja el interés en brindar una nueva y dinámica perspectiva organizacional para la gestión de instituciones de fútbol profesional en el Ecuador, el mismo proyecta un eje transversal y moderno, basado en una reflexión interrelacional, donde el aprendizaje tanto individual como colectivo toman fuerza, y motivan a un cambio de perspectiva interior con un tinte responsabilidad personal. Además, se cuenta con el carácter de la competencia personal, cuya predisposición al crecimiento y desarrollo personal son el

c.c Reconocimiento

talismán y base de esta categoría. Los arquetipos mentales, juegan un rol fundamental que, junto con los elementos de organizaciones saludables, nuevas formas de aprendizaje e indagación recíproca, vienen a dar un equilibrio sustancial a todos estos procesos. Se sabe además que la planificación a largo plazo, forman una mirada de transformación amplia que debe ir de la mano con el sentimiento de libertad, compromiso, lealtad y objetivos propuestos por la organización deportiva. Una vez el aprendizaje individual haya sido consolidado, y articulado a las diversas categorías, entra en juego el verdadero equipo de trabajo, y es el colectivo en sí el que tiene que brindar respuestas a la situación en la que se encuentre la institución deportiva, para que los saberes deportivos y la identidad futbolística terminen de darle un sentido diferenciador al nuevo enfoque de gestión deportivo.

A continuación, se realiza un desglose más amplio y detallado de cada una de las categorías que entran al campo de juego, y se convierten en los actores claves y titulares en la gestión de entidades de fútbol profesional en el Ecuador.

1. Categoría Uno: Reflexión Interrelacional

www.bdigital.ula.ve

La mente juega un rol protagónico e importante en el modus vivendi de todo individuo, las acciones, toma de decisiones, solución de problemas, funcionamiento de varios procesos y el surgimiento de nuevas tendencias del conocimiento, se deben gracias al desarrollo continuo y evolutivo del cerebro. La Reflexión Interrelacional por ende forma parte innata de todo este conglomerado expuesto, y basado en las cinco disciplinas y varios enfoques de organizaciones inteligentes, se convierte en el conector directo con el enfoque propuesto. En un mundo cada vez más competitivo, integrador y diverso, es necesario que el conjunto de ideas creativas, estratégicas y de control logren alinearse para que los proyectos en mente puedan ser llevados a la práctica.

El enfoque e importancia que ha generado el conocimiento como un eje estratégico esencial y la capacidad que posee la empresa para crearlo, adaptarlo y emplearlo como característica fundamental de la organización, desemboca en un importante paso en la crecimiento y evolución de la Dirección Estratégica. No es novedad que en los actuales momentos el conocimiento viene a reemplazar, a la palabra recurso y el talento se consolida como el elemento transformador de toda organización, que pueda generar más conocimiento

c.c Reconocimiento

y mejorar la construcción de procesos como espíritu empresarial, junto con la integración y apalancamiento de los más importantes recursos. Es por esto que la empresa se llega a convertir, en un sistema especializado en la creación y transmisión interna de conocimiento (Kogut y Zander, 1996).

En las instituciones deportivas profesionales de fútbol en el Ecuador, la inclusión de este factor debe ser una obligatoriedad, es el líder el llamado a tener como dogma, esta peculiaridad que motive y promulga un accionar distinto de la gestión organizativa. Un gestor deportivo, con conocimiento, con experiencia, pero sobre todo con la actitud positiva y propositiva de llevar a cabo una verdadera planificación a largo plazo.

Es prudente recalcar que la gestión eficiente del conocimiento forma parte de una muy buena fuente de ventajas competitivas para las organizaciones. Muñoz-Seca y Riverola (1997) trabajaron un sin número de modelos de acción para reconocer, formar y propagar toda clase de conocimiento en las instituciones y a su vez para sementar una gestión eficiente del conocimiento. Es clave reconocer la importancia del capital humano e intelectual y el progreso de capacidades y destrezas de los gerentes para aprovecharlo de la manera más eficiente posible, y tal es el caso que queda de manifiesto el trabajo de Quinn et al. (1996), en el que resguardan el interés de los sistemas intelectuales temporales que son instauradas en una institución para enfrentar un problema y son disueltos una vez el particular ha sido solucionado.

www.bdigital.ula.ve

De acuerdo a los resultados de las entrevistas, muchos de los versionantes mencionan que los dirigentes deportivos desconocen de la actualidad del deporte nacional e internacional, es por esto que la mayor cantidad de problemas que los clubes experimentan, se debe por la falta de visión empresarial deportiva. Hoy en día, se propone un candidato distinto, principalmente que proyecte liderazgo, creativo y que la innovación sea parte intrínseca de su accionar; debe además rodearse de colaboradores que se alineen a la misión y visión institucional, y siempre con el objetivo de un crecimiento continuo y consciente. El comprender las adversidades y proyectar seguridad, habla muy bien del buen líder, la resiliencia es otro de los factores protagónicos de este dirigente deportivo.

c.c Reconocimiento

Se habló de la mente, ahora es interesante hablar del sistema, y para conocedores de las ciencias administrativas, el concepto de sistema es un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí, con el objetivo de conseguir algo. Es importante recordar como es el funcionamiento de los sistemas, el ser humano en sí es un sistema, las empresas y organizaciones también son sistemas, es decir el mundo en general vive en conjunto de sistemas, que con el pasar de los años se tiene que ir perfeccionando y tecnificando para mantenerse a la vanguardia en el mercado empresarial. Para esto es necesario obviamente contar con la mayor cantidad de herramientas posibles para comprender y actuar en el manejo de los sistemas que se presenten, dicho de otra forma, este es el trabajo esencial del pensamiento sistémico.

> Un sistema es un todo organizado, integrado por dos o más partes denominadas subsistemas que guardan una relación de interdependencia e interacción entre sí, se distinguen de su ambiente por medio de una frontera identificable y están inmersos en diversos contextos con los que interactúa. (Arras Vota, 2010).

www.bdigital.ula.ve

En el manejo de las organizaciones inteligentes, y en este caso de los clubes de fútbol profesionales del Ecuador, la aplicación de una Reflexión Interrelacional tiene validez, ya que el trato con futbolistas, su entorno, el aspecto financiero, los clubes con los que se compite, las organizaciones reguladoras del fútbol nacional e internacional, aspectos sociales, el continuo proceso de conocimiento y el aprendizaje, están presentes en el día a día. La percepción que se tenga de todos estos actores directos o indirectos, y el trabajar en soluciones presentes y futuras, forman todo este aparataje de nueva forma de gestión.

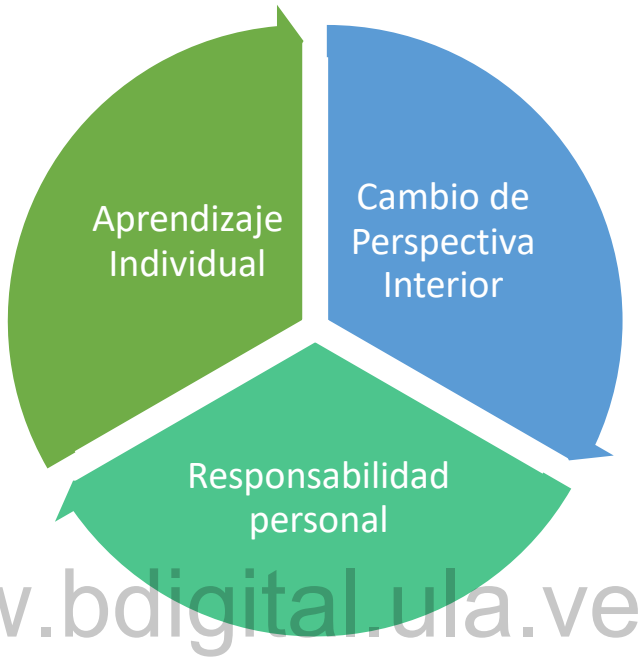
Los equipos de fútbol profesional actuales, deben alinearse a una nueva forma de aprendizaje, que se fortalezca en un cambio de perspectiva interior y con responsabilidad personal., que vaya alineado a un nuevo proceso de organización inteligente, con el objetivo de estudiar el comportamiento de su personal, y elaborar una metodología de interacción distinta. La armonía de toda la organización va en sintonía de acuerdo al compás que marca su director de orquesta, y pues si el buen maestro tiene claras las ideas y promueva una organización sana y duradera, todos sus miembros deben adaptarse a esta idea con avenencia y muy buena predisposición.

c.c Reconocimiento

A continuación, se presenta una síntesis del enfoque de Reflexión Interrelacional, que se ajusta a un nuevo estilo de Organizaciones Inteligentes para equipos de fútbol, profesional:

Gráfico # 14

Reflexión Interrelacional



www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

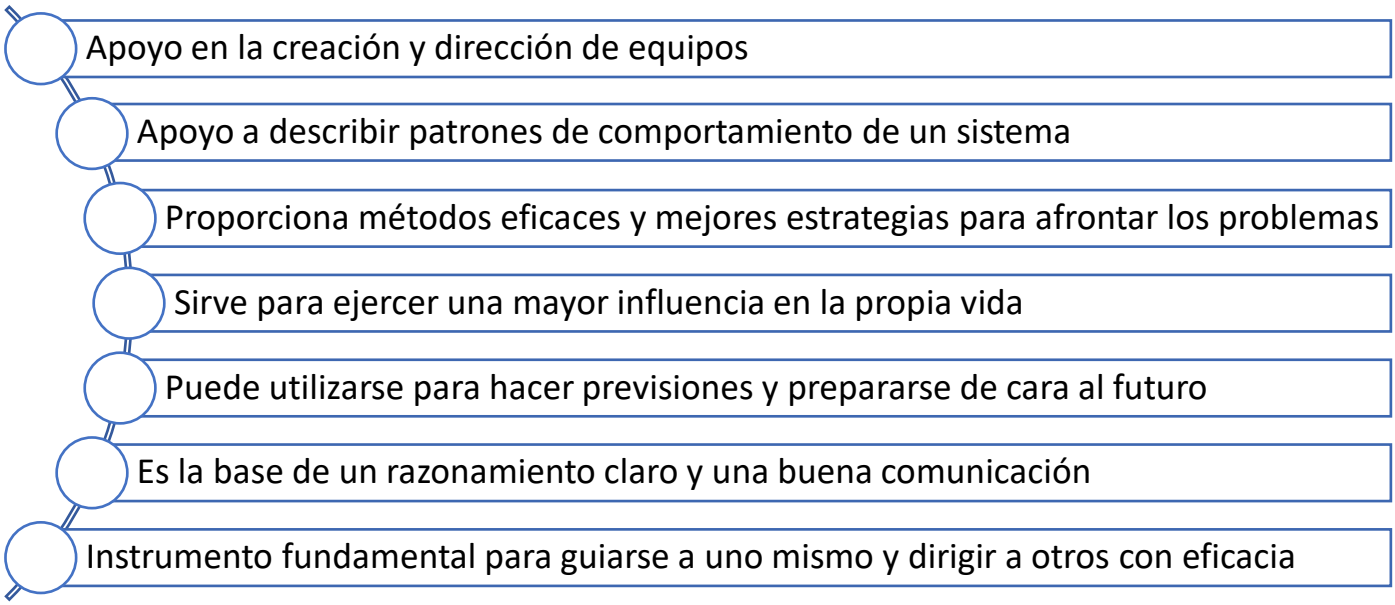
Como se puede evidenciar, tres son los elementos que forman parte de esta categoría, y según la gráfica, los mismos convergen y trabajan de manera armónica con el objetivo de consolidar la Reflexión Interrelacional. El rol intelectual, organizativo y social toman fuerza y se presentan en este elemento para darle el sustento necesario en la ejecución de actividades dentro de la actividad deportiva.

En la tabla siguiente se podrá evidenciar algunos de los beneficios que tiene una organización inteligente, los mismos que se sujetan a cada una de las categorías desarrolladas a lo largo del presente trabajo investigativo.

c.c Reconocimiento

Gráfico # 15

Ventajas de una Organización Inteligente



Elaborado por: Zurita, (2021) a partir de Senge (2005)

www.bdigital.ula.ve

2. Categoría Dos: Competencia personal

Se la puede considerar como el enfoque del crecimiento y aprendizaje personal, con la esencia y particularidad de situarse en un espacio que pueda brindar las condiciones adecuadas para llevar a cabo un buen ambiente de trabajo, cuyo objetivo principal es la motivación de todos los miembros de la organización para de esta manera de puedan alcanzar las metas planteadas. El crecimiento y aprendizaje personal son la expresión prevaleciente de este apartado, y como lo expusieron los versionantes invitados en las mesas diversas mesas de trabajo, el continuo desarrollo de su personal es la parte más preponderante dentro del manejo organizacional, de aquí parte el compromiso de los miembros de la organización.

Senge, (2010) explica que el desarrollo de dominio personal se lo debe abordar como una disciplina, que traerá una serie de prácticas y principios que se deben aplicar para marcarlos distintivos en el desarrollo organizacional. Las personas que cuenten con un alto dominio personal tienen la particularidad de expandir sus conocimientos que a posteriori

c.c Reconocimiento

buscan crear los resultados deseados. En los equipos de fútbol profesional debe primar la premisa del aprendizaje continuo, y este a su vez deberá surgir como parte innata y propia del de la organización inteligente.

En este sentido, es necesario ver con claridad la realidad actual y visualizar una proyección futura, priorizar los elementos importantes del club deportivo e irlos plasmando a manera de una tensión creativa, donde el conjunto de ideas vaya tomando forma y se conviertan en un proyecto en firme. De nada sirve si todas las buenas intenciones quedan en el papel, depende mucho de la actitud del líder y su fuerza de trabajo para la consecución del cometido. No se debe olvidar que la competencia personal es un proceso que dura toda la vida, y se la debe abordar como un conjunto de tareas creativas que la persona aplica a través de sus destrezas, competencias, aptitudes y la buena predisposición para conformar un adecuado equipo de trabajo.

Según Senge, (2010) la realidad actual puede ser vista como un aliado estratégico, el cual va percibiendo varias fuentes y fuerzas externas que motivan un cambio continuo, existe una interconexión con las personas y la vida misma. Es importante que los propios individuos sean conscientes de sus limitaciones, de su incompetencia, de su desconocimiento y las zonas posibles de crecimiento. Esto demuestra desde ya un compromiso válido y alentador para que en este caso los equipos de fútbol profesional pueden seguir evolucionando y creciendo de manera armónica.

www.bdigital.ula.ve

El éxito de los clubes deportivos, no sólo debe estar enfocado a la consecución de resultados en los encuentros deportivos, sino más bien a un adecuado manejo organizacional de todo su aparataje institucional. El departamento financiero, tiene que tener claro que es necesario trabajar de manera mancomunada con todos los demás departamentos del club profesional de fútbol, de nada sirve si existen individualidades y egos propios de acuerdo a resultados mínimos. Es aquí, donde el crecimiento y aprendizaje colectivo deben sobresalir y direccionar sus esfuerzos al gran éxito en la gestión de las empresas deportivas.

La visión personal es el punto de partida de este principio o categoría, es decir nace en el propio ser por interés genuino, porque en realidad se desea conseguir algo con energía y entusiasmo. Además, es perseverante y no claudica pese a las adversidades, frustraciones

c.c Reconocimiento

y contratiempos que puedan aparecer en este trajinar. Al igual que las estrategias, vienen a consolidarse como una dirección a corto, mediano y largo plazo, es decir, traza su camino con una imagen proyectiva futura. En otras palabras, la visión personal es la clave de esta segunda categoría con enfoque de organización inteligente.

Otro aspecto llamativo dentro de esta importante categoría desarrollada, y que Senge (2010), la expone en su disciplina de Dominio Personal, es la tensión creativa, que se la conoce como la brecha existente entre lo que se desea y donde se encuentra la organización. Se la conoce también, como la fuerza que aparece cuando se analiza una imagen futura que puede estar en contra de la actual realidad. Pero este, más bien se lo podría catalogar como un impulsor de aliento y motivación para seguir en la lucha y en el proceso de una verdadera organización inteligente. Se sabe que, en la historia, grandes empresas han salido a flote gracias a su poder de resiliencia y convicción que se puede lograr las cosas si se tienen claro los objetivos institucionales, todo es posible.

Como se menciona anteriormente, es el líder el encargado en primer lugar de mostrar un compromiso con su propio ser personal, esta capacidad es la encargada de abrir la mente de los individuos de toda la organización. De nada sirve tener un excelente discurso conmovedor y no hacer nada al respecto, es aquí donde se marca la diferencia y el respeto de todos sus integrantes se lo adquiere gracias a las acciones realizadas. La convicción propia de la directiva, en predicar con el ejemplo, y mostrar el compromiso con los suyos, desembocará en una organización mucho más dinámica e inteligente.

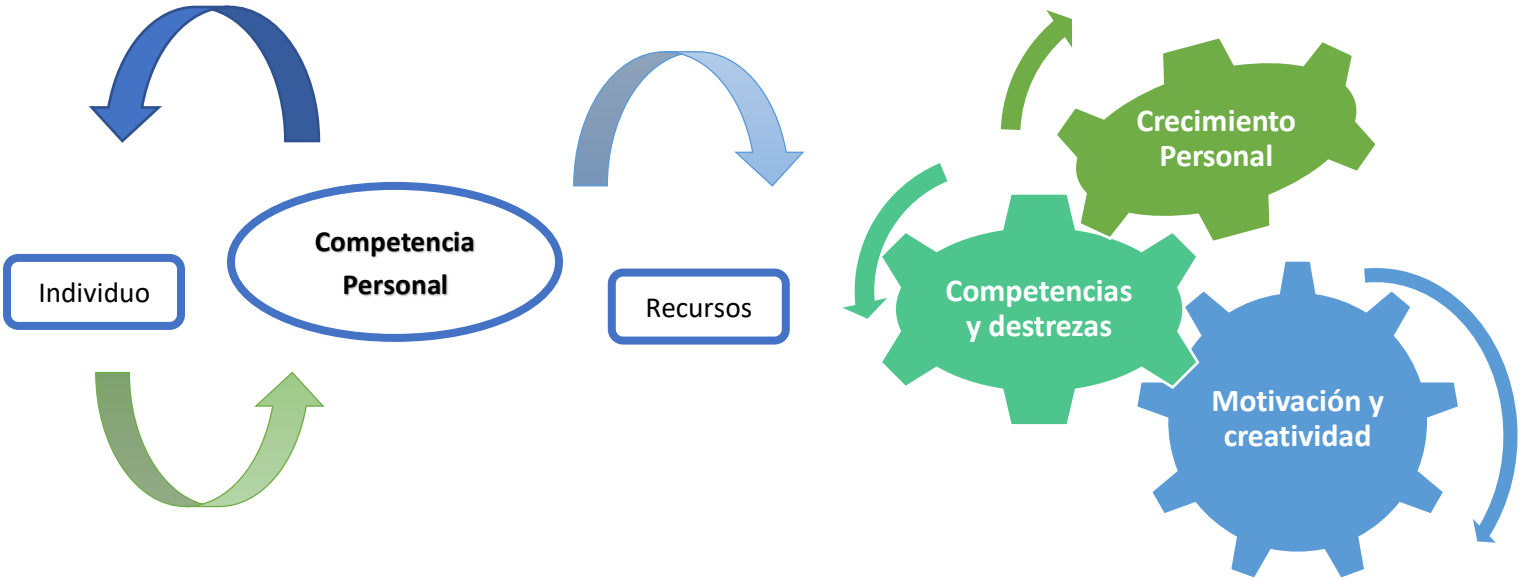
www.bdigital.ula.ve

Para terminar con el abordaje de esta categoría es importante considerar los siguientes factores que se cree prudente deben poseer las personas en búsqueda de su dominio personal, y fue sustentado por Senge (2010). Parte de la premisa, que con el clima óptimo las personas que quieren aprender, cooperarán con la mejor actitud y predisposición. Aprender a propagar la capacidad propia para la consecución de objetivos organizacionales, con un adecuado y enérgico desarrollo de todos los integrantes de la organización.

c.c Reconocimiento

Gráfico # 16

Competencia Personal



Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

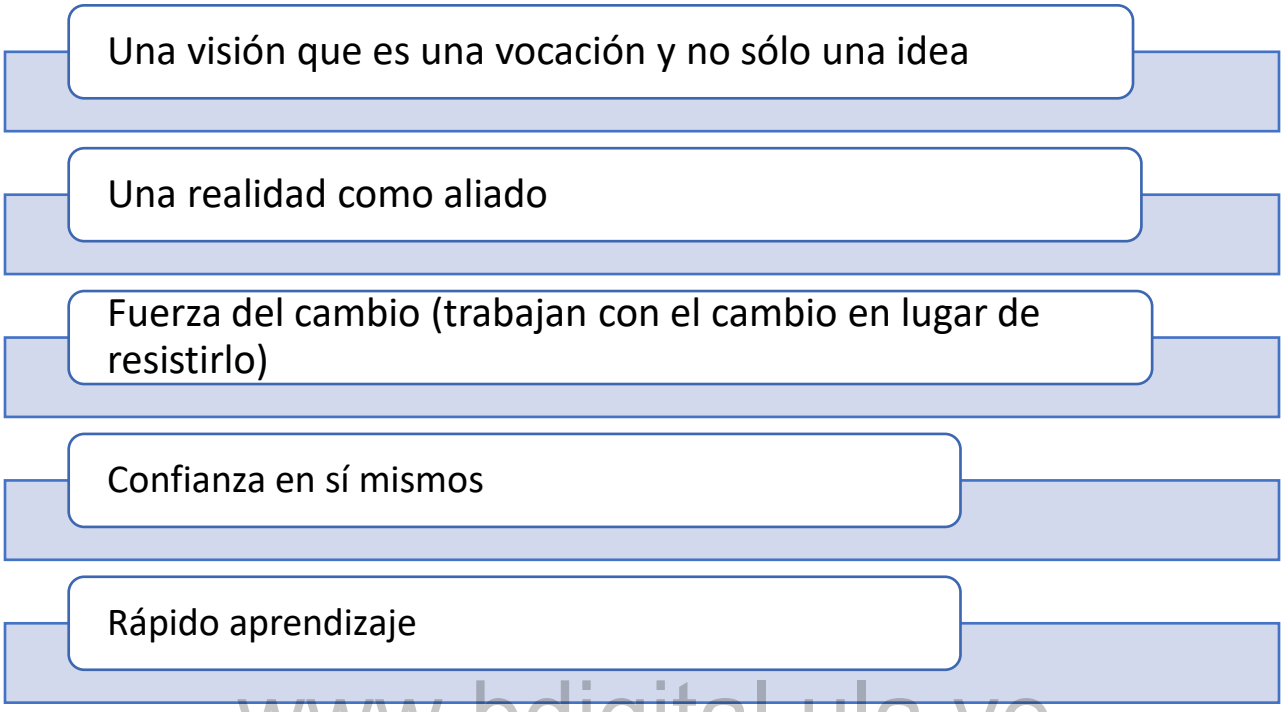
La categoría número tres, proyecta una serie de pasos que se tiene que tener en consideración para la consecución de sus objetivos. Como se puede apreciar, todo nace del individuo con competencias adecuadas en base a su conocimiento y la correcta utilización de los recursos, podrá ir realizando sus actividades dentro de la organización deportiva. Es así que, el crecimiento personal se irá fortaleciendo, de igual manera las mismas competencias y destrezas a través de la motivación y creatividad que afloren en el desarrollo de sus actividades.

Se proyecta además una de las propuestas se Senge, (2005) en la que se refiere a la disciplina del Dominio Personal.

c.c Reconocimiento

Gráfico # 17

Dominio Personal



www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021) a partir de Senge (2005)

3. Categoría tres: Arquetipos Mentales

La tercera categoría aborda aspectos esenciales de la percepción real y visible para el ser humano, conocidos también como supuestos muy arraigados al propio individuo, además de ciertas eventualidades e imágenes que se presentan en el diario vivir y pueden influir en el mecanismo de percepción y actuar del sujeto. En la gestión de empresas, es trascendental tener una perspectiva amplia del mundo de los negocios, de esta manera el trabajo y la solución de posibles conflictos pueden ser más manejables de acuerdo a las circunstancias que se presentan en este trajinar.

La gestión del conocimiento resulta una estrategia organizativa consciente que se caracteriza por afianzar el conocimiento adecuado y que éste llegue a las personas adecuadas en el momento preciso y oportuno, y, además, les apoye a compartir y a utilizar la

c.c Reconocimiento

información con el objetivo que la empresa sea capaz de mejorar su acción organizativa (Ordóñez, 1999).

Las nuevas formas de aprendizaje son indispensables en esta tercera disciplina de los modelos mentales, el personal a su vez juega un papel muy protagónico y trascendental, ya que deben desarrollar innovadoras técnicas de obtener información, aprenderlas y adaptarlas a su trabajo diario. En instituciones que desean transformar su accionar, es indispensable que su personal desarrolle nuevas competencias y destrezas, y esto se da gracias a la capacitación constante que cada miembro está dispuesto a realizar por crecimiento personal y apoyo a su organización. Inclusive en jugadores de fútbol profesional, es trascendental que los mismos, a más de conocer las técnicas y habilidades futbolísticas, motiven un aprendizaje cognitivo de temas culturales y actuales de la vida misma.

La respuesta en su gran mayoría, de las seis mesas de trabajo en lo que refiere al proyecto de investigación, fue contundente en el sentido de contar en sus filas organizativas a personal competente para enfrentar los desafíos institucionales. Los equipos de fútbol profesional, a más de tener una estructura sólida de su misión y visión organizacional, es necesario la inclusión de modelos mentales, si se desea contar con una organización inteligente, este según Senge, es el nuevo dogma administrativo que guía y direcciona a todo su contingente hacia un nuevo desarrollo de modelos mentales que fortalecerán su institución deportiva de fútbol profesional y puedan enfrentar situaciones en el camino deportivo.

www.bdigital.ula.ve

> Una revisión de la literatura especializada muestra la gran diversidad de enfoques existentes en el estudio del aprendizaje en y de las organizaciones. El aprendizaje organizativo ha sido tratado en la literatura como resultado o como proceso. Como resultado de los procesos propios del funcionamiento organizativo, fruto de las rutinas que guían el comportamiento (Levitt y March, 1988) y como proceso de detección y corrección de errores (Argyris y Schön, 1978; Kolb, 1984).

Senge, (2005) manifiesta en sus trabajos de la quinta disciplina que los modelos mentales no sólo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo y la forma de actuar ante diversas circunstancias. Como ya se lo menciona en varios apartados, el desarrollo de la habilidad para implementar modelos mentales trata del aprendizaje de nuevas aptitudes

c.c Reconocimiento

y una vez captado esta información se lo pueda implementar con aspectos innovadores en las organizaciones que contribuyan en la práctica de estas nuevas aptitudes y destrezas adquiridas. En los clubes de fútbol profesional, esta debe ser la idea central, comenzar desde las canteras adoctrinando a sus jugadores con educación básica, para que no pierdan su horizonte y tengan claro las metas para un futuro prometedor. Una vez que sus jugadores, cuerpo técnico, personal de servicio y todos los que forman parte del club deportivo, se adapten a esta nueva cultura organizacional inteligente, podrán consolidar una verdadera organización inteligente.

Para finalizar con el argumento de esta tercera categoría, es importante mencionar que los Arquetipos Mentales sin la integración de las dos categorías mencionadas, pierden su norte y la marcha que se pretende dar a la organización inteligente, es clave que estas categorías trabajen mancomunadamente y de la mano, con el objetivo de explicar las nuevas percepciones que vayan apareciendo y que no se pueden apreciar a simple vista. Los modelos tradicionales o arraigados se convierten en trabas para el cambio que intentan realizar las organizaciones, es necesario tener claro la filosofía empresarial, que apunta sus esfuerzos a institucionalizar su cultura empresarial moderna, con visión a largo plazo con el propósito de efectuar cambios sustanciales cuando el entorno y la necesidad así lo amerite.

www.bdigital.ula.ve

En la presente figura se pretende explicar de manera gráfica el sistema de este enfoque de Arquetipo Mental, con sus tres categorías que constituyen este importante proceso.

c.c Reconocimiento

Gráfico # 18

Arquetipos Mentales

www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

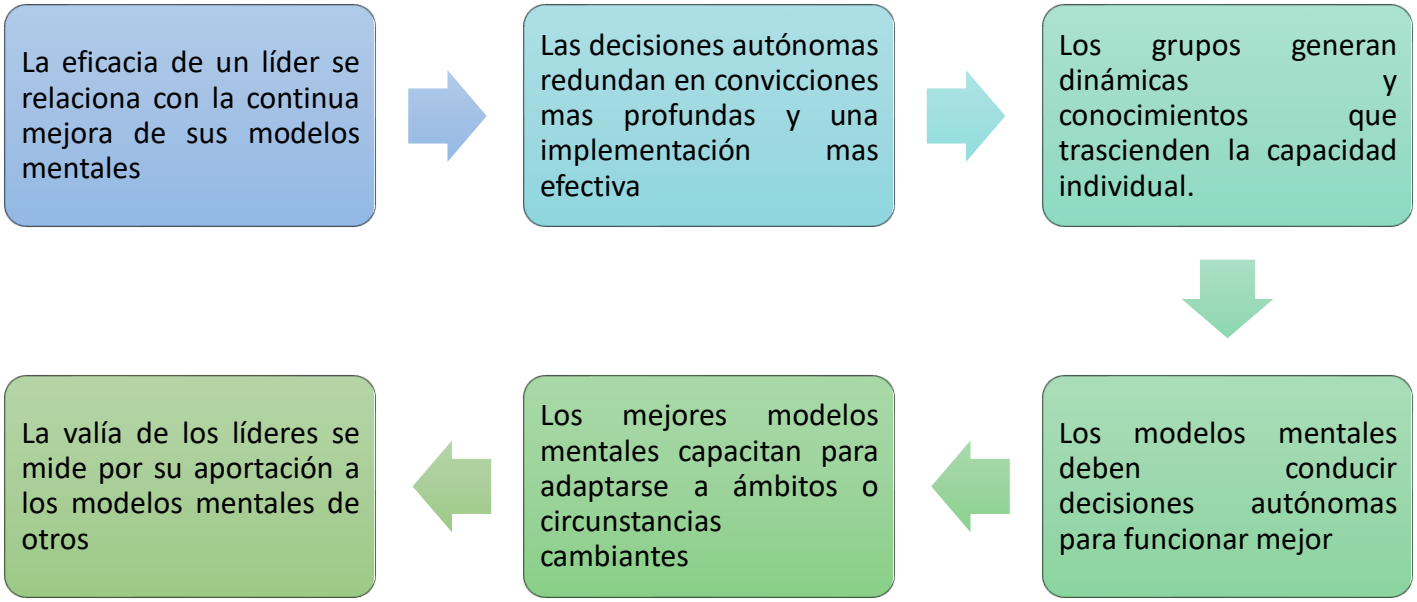
La gráfica que se muestra a continuación, refleja el proceso de trabajo de esta categoría tres de organizaciones inteligentes. En el centro y como eje diferenciador se encuentra la base de Arquetipos Mentales, y a su alrededor se detallan cada una de las tres sub categorías que en forma cíclica se van adaptando a los cambios y riesgos del entorno, para brindar una solución óptima y proyectar nuevas formas de gestión de acuerdo al desarrollo de la mente y varios tipos de arquetipos que se construyen en el proceso.

A continuación, se describen algunas pautas importantes sobre la disciplina de los modelos mentales que describe el señor Bill O'Brien de Hanover, en el libro de las cinco disciplinas de Senge (2010).

c.c Reconocimiento

Gráfico # 19

Modelos Mentales



www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021) a partir de Senge (2010)

4. Categoría cuatro: Mirada transformacional

La Mirada Transformacional es la cuarta categoría de este nuevo enfoque de organizaciones inteligentes, al igual que las tres anteriores juega un papel trascendental en la gestión de instituciones que intentan plasmar un aspecto innovador y perspicaz en su accionar. En las mesas de trabajo se pudo abordar este tema en particular, y los versionantes entrevistados mencionan que es necesario un compromiso integrador de todos los miembros de una organización, y en los equipos de fútbol profesional no es la excepción.

En una organización inteligente y al aplicar esta Mirada Transformacional, tiene que ser manejada bajo las premisas de unión y compromiso, de nada sirve si se desea implementar este arquetipo de estrategia con imposiciones, órdenes y sobresaltos a su personal, la idea debe ser distinta, y el objetivo está en brindar la confianza necesaria para que los involucrados puedan ir experimentando su capacidad de compromiso y visión organizacional. Cuando esta

c.c Reconocimiento

energía se canaliza de la mejor manera posible, apunta a que su institución pueda obtener y lograr resultados aún más satisfactorios.

Para tener un contexto más amplio de lo expuesto, sería prudente conocer ciertas definiciones teóricas al hablar de un tipo de mirada transformacional, en este caso tomo como referencia al liderazgo "el liderazgo transformacional como modelo teórico y operativo explica muchas de las prácticas de liderazgo que se llevan a cabo en los sectores sociales y en las organizaciones que se encuentran en cambio. Así mismo, hay evidencias de que sus operaciones se relacionan con los procesos de cambio y con la cultura organizacional. Sin embargo, todavía es escasa la investigación que analiza los vínculos complejos entre los tres constructos" (Vázquez, 2013).

La Mirada Transformacional, se la puede analizar bajo una perspectiva importante motivacional dentro de la organización, con la consecución de estos elementos distintivos o también llamados elementos positivos producen un renacimiento de las competencias de todos los colaboradores, y que a su vez éstas puedan ir desarrollándose de mejor manera, convirtiéndolos en personas cada vez más comprometidas con el accionar institucional, que se proyectará hacia un rendimiento mucho más productivo, beneficiando a todos los miembros de la organización.

www.bdigital.ula.ve

Para recordar lo que Senge (2005) expone, en varias de sus obras de la quinta disciplina, una organización inteligente es la que aprende y tiene la capacidad continua de expandirse para construir un mejor futuro, son las personas las que descubren cómo crear su realidad y cómo modificarla. Los clubes de fútbol profesional en el Ecuador en la actualidad no tienen este tipo de estructuras modernas, este es la chispa que enciende el gran problema que desemboca en un mal aprendizaje y la obtención de resultados negativos, que distan en gran medida la idea de gestión deseada en estas instituciones; pretenden resolver sólo una parte del problema, y no se centran en el núcleo central del mismo.

Existen clubes a nivel internacional y pocos a nivel nacional, que se manejan como una verdadera empresa deportiva según el criterio de los versionantes expertos en gestión deportiva en el fútbol ecuatoriano, es por esto necesario emular las mejores prácticas administrativas de clubes que tienen esta filosofía empresarial para implementar un cambio

c.c Reconocimiento

importante en dichas instituciones deportivas. Es importante mencionar que es necesario en primera instancia que la Mirada Transformacional esté dirigida a la visión personal y que esta esté alineada al punto de vista de la empresa, esta interrelación debe existir para que el propósito y trabajo en equipo se consolide con la idea de obtener objetivos en común. Por lógica es indispensable que la visión que se desee implementar, contribuya al nivel de satisfacción y compromiso de todo su personal y el mismo encamine un aprendizaje satisfactorio dentro de la organización.

El sentimiento de libertad, el compromiso y lealtad y los objetivos dignos de compromiso, articulan esta cuarta categoría de Misión Transformacional, y en este sentido, se cree prudente que la conexión de la gente se haga presente con el compartir, que exista una conexión vinculada por un deseo en común. Estos intereses que deben ser en equipo son necesarios e importantes trabajarlos para la consecución de una organización inteligente, es aquí donde la concentración y las muy buenas energías aparecen como elementos preponderantes de un adecuado aprendizaje; la diferencia entre una mirada tradicional y una compartida, radica en la premisa que la una es impuesta y está marcada bajo una directriz de obediencia, en cambio en las que se comparten, la gente muestra un compromiso e identidad con su organización, esto es lo que realmente alimenta a una verdadera empresa en el logro de sus objetivos. El éxito para lograrlo radica en el hecho de alentar a su personal a crear visiones propias, y si no la tiene brindarle la oportunidad de redescubrir una mirada transformacional diversa con el trabajo diario.

www.bdigital.ula.ve

Una Mirada Transformacional, al ser parte de una visión personal eleva en gran medida las aspiraciones de las personas según Senge (2010), el trabajo no se torna agobiante y desgastador, sino más bien se convierte en un propósito personal que motiva a otros a trabajar para el objetivo organizacional. No se convierte en el club de los directivos, sino se convierte en el club de todos sus trabajadores “Nuestro club”, el lazo y la unión nace con este propósito fundamental y la armonía y la muy buena relación entre sus colaboradores, se hace cada vez más evidente. No se puede dejar de lado también a los valores, pues estos junto con la visión compartida forman un nexo en común que integra a toda su organización, las muy buenas costumbres además como la coherencia, el pragmatismo y cohesión tienen que

c.c Reconocimiento

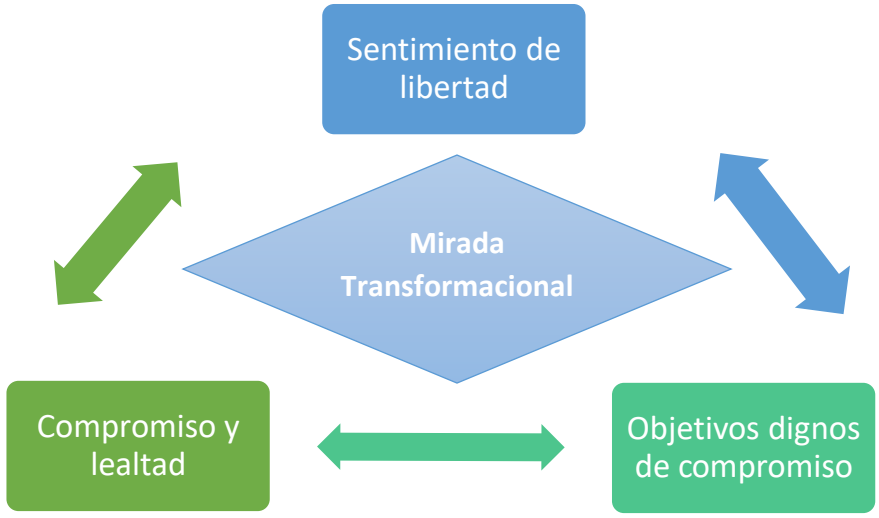
hacerse presentes como elementos fundamentales para un adecuado aprendizaje colaborativo.

No existe una organización inteligente sin una Mirada Transformacional, las metas y los objetivos son fijados a través de una adecuada visión, que proyecta a futuro un mapa de los logros que se desea conseguir. Una meta con excelencia promueve modernos mecanismos de pensar y actuar, el miembro del club profesional de fútbol en el Ecuador, tendrá pues más seguridad para desarrollarse y exponer su potencial de la mejor manera posible. Como principio fundamental para instaurar una adecuada Mirada Transformacional, es necesario abandonar los métodos tradicionales de la administración, que parte desde el todo hacia el individuo; en las organizaciones modernas e inteligentes, debe primar el potencial intelectual y personal del individuo como premisa básica, junto con un adecuado manejo de sus emociones y la guía constante de sus directivos se podrá presentar una aceptable expansión de aprendizaje organizacional, que para los clubes de fútbol profesional servirá como un indicador referencial de gestión.

www.bdigital.ula.ve

Al igual que las otras tres categorías se presente el enfoque de esta cuarta premisa de Mirada Transformacional, que es el resultado final de un trabajo en conjunto de las tres subcategorías que forman parte de este elemento diferenciador.

Gráfico # 20
Mirada Transformacional



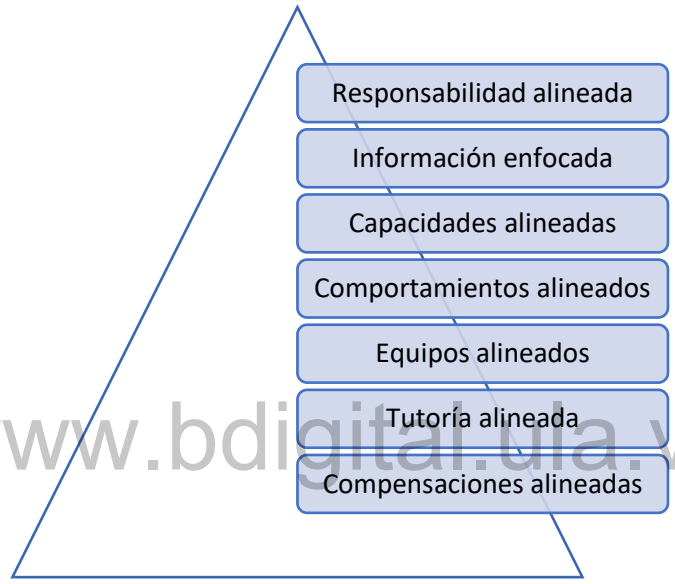
Elaborado por: Zurita, (2021)

c.c Reconocimiento

Como parte final de esta cuarta categoría inteligente se exponen algunos aspectos importantes que expone el autor Riaz Khadem (2002) en su libro "Alineación Total", en la que expone ciertos puntos de vista que deben ser tomados en consideración para tener una adecuada organización alineada al logro de objetivos.

Gráfico # 21

Alineación Total



www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021) a partir de Riaz Khadem (2002)

5. Categoría cinco: Aprendizaje colaborativo

Los clubes de fútbol profesional deben ser manejados como un verdadero equipo, y no como un grupo de personas que trabajan bajo el concepto de un club de amigos, como ya se ha abordado a lo largo del documento, el aprendizaje es el elemento clave y sustancial de este interesante enfoque de organizaciones inteligentes, donde la creatividad y la capacidad intelectual de sus colaboradores deben hacerse presentes. Esta quinta categoría, trabaja de manera colaborativa con las cuatro anteriores, teniendo así una relación estrecha y directa para el verdadero trabajo y aprendizaje en equipo, y de igual manera los versionantes entrevistados mencionan que toda empresa no podrá lograr conseguir sus objetivos, sin un adecuado trabajo mancomunado y en equipo.

c.c Reconocimiento

Senge (1990), definió las organizaciones de aprendizaje como zonas donde las personas propagan constantemente su capacidad de crear los resultados que realmente desean, es aquí que se desarrollan y alimentan nuevos y expansivos patrones de pensamientos, otorgando un sentido de libertad a las aspiraciones colectivas, y donde la gente además es la encargada de un incesante aprendiendo a aprender.

El manejo de personas y la interrelación del personal, muchas veces resulta difícil de enrumbar debido a la diversidad y cultura de cada miembro de la organización, es aquí dónde debe hacerse evidente el trabajo de un nuevo enfoque de organizaciones inteligentes, proyectando al aprendizaje en equipo como rol protagónico en el accionar laboral. Una vez que todos los miembros de la organización, hayan definido sus conceptos y la visión la tengan clara, el Aprendizaje Colaborativo entra a interactuar con sus integrantes y requiere de un trabajo armónico y diferenciador. El dominar este tipo de aprendizaje resulta un tanto difícil, pero una vez que se tenga claro las ideas y el proceso de trabajo, se podrá trabajar de manera eficiente en los clubes de fútbol profesional del Ecuador.

www.bdigital.ula.ve

Romme y Dillen (1997), prestan un particular cuidado al proceso de la información y el resultado de sus procesos de aprendizaje, llegan a la conclusión que la adquisición, distribución, interpretación y almacenamiento de la información son de máxima relevancia para que los procesos de aprendizaje tengan éxito.

En los equipos de fútbol profesional y en toda organización que deseen alinearse a una estructura inteligente e innovadora, es necesario el compromiso del equipo para lograr un adecuado aprendizaje organizacional. El diálogo debe empezar desde el líder, con la intención de proyectar una correcta y entendible comunicación hacia todos los miembros de su organización, un muy buen comunicado, forja confianza y optimismo a toda empresa. Una verdadera organización inteligente se caracteriza por la manera adecuada en la que el equipo de trabajo aprende a solucionar sus conflictos, y esta premisa puede ser la directriz para que el equipo de fútbol profesional marque la diferencia y se conviertan de a poco en una organización más competitiva en el mercado.

Las empresas se enfrentan constantemente al problema de conseguir una transferencia efectiva del conocimiento individual hasta su seno. Los nuevos conocimientos deben

c.c Reconocimiento

comunicarse de forma efectiva a todos los miembros de la organización y deben ser compartidos e integrados en las rutinas organizativas (Revilla, 1996 y 1998).

Por otro lado, los clubes de fútbol profesional en el Ecuador, deben contar con adecuadas instalaciones e infraestructura para un correcto manejo de su personal, de nada sirve contar con talento relevante y con proyección si la institución no brinda las condiciones necesarias para un trabajo adecuado. Los versionantes entrevistados, mencionaron en sus intervenciones que no todos los clubes profesionales en el Ecuador cuentan con buenas instalaciones, inclusive no todas cuentan con estadios propios, y se apalancan en escenarios que son proporcionados por las diferentes asociaciones de fútbol profesional de cada provincia en el país. El trabajo para que exista un cambio y un adecuado aprendizaje en equipo, está en la gestión de sus directivos para proporcionar todas las facilidades de desarrollo y acción de su personal, es aquí donde se debe empezar el giro estructural de organizaciones caducas, a inteligentes, nuevas e innovadoras.

Según Simon (1991), el aprendizaje individual dentro de las organizaciones es más un fenómeno social que solitario.

www.bdigital.ula.ve

El cambio de enfoque desde el dirigente es fundamental, en capítulo anteriores se exponían aspectos como la creatividad, innovación, cambio, motivación, entre algunos otros, como los elementos claves de todo líder en su accionar dirigencial. Es la cabeza de la organización la que debe brindar las pautas y la guía del rumbo organizativo, y pues una vez que las ideas estén claras, los equipos de trabajo tendrán la libertad de desarrollar sus capacidades de una manera más clara y concreta. La conformación de equipos de alto desempeño dentro de los clubes de fútbol profesional es preponderante, estas personas serán las encargadas de mejorar el desempeño físico de sus deportistas, además de establecer una adecuada estructura administrativa de marketing, finanzas, talento humano, etc., con este equipo de trabajo de alto desempeño, la evaluación puede ser inclusive mucho más fácil, ya que se trabaja en base al logro de objetivos estratégicos.

Eel enfoque del aprendizaje colaborativo se inscribe dentro de una epistemología socio constructivista (Bruffee, 1993) o, se pueden además emplear los pensamientos de Quiamzade, Mugny y Butera (2013), de una “psicología social del conocimiento”. Como ya

c.c Reconocimiento

se lo ha explicado al conocimiento se lo puede definir como una fase de negociación o construcción conjunta de significados, válido para todo proceso que se adentre en la enseñanza-aprendizaje. El aprendizaje colaborativo involucra también al líder y, por consecuencia, a todo el conglomerado que forman parte de la enseñanza. La estrategia está entonces en originar esa reciprocidad de intercambio y participación de todos los involucrados en la construcción de una cognición compartida. Roselli, (2016).

Con una doctrina adecuada los miembros de los clubes profesionales de fútbol, pueden desarrollar de mejor manera sus habilidades, se convierten más responsables y auto disciplinados en cada una de las acciones que acometan. Tienen marcados objetivos que con el pasar de los años, desembocarían inclusive en un beneficio personal de exportación si las condiciones son las más adecuadas. Pero el cambio no se da con un jugador veterano, que es comprado por tal o cual club de fútbol, el cambio se da desde las formativas, donde se encuentra estructurado un plan de trabajo en el que todo el equipo miembro de la organización, sabe cómo están definidas las reglas del juego y las tareas a realizar durante un período de tiempo.

www.bdigital.ula.ve

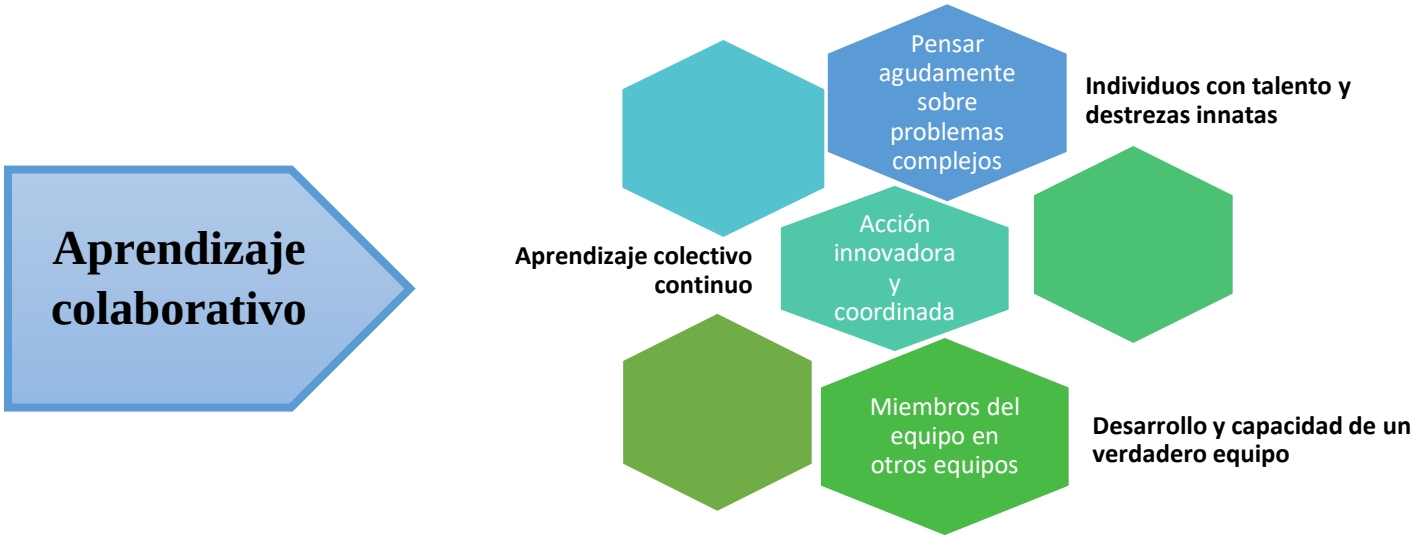
En este Aprendizaje Colaborativo, el cambio es el elemento central, ya que el mismo promueve a que sus organizaciones tengan la intención de evolucionar, indagar y transformar varios paradigmas caducos en nuevas formas y vías de hacer las cosas. El mercado no espera, y en la actualidad dadas las circunstancias de pandemia y las limitaciones presupuestarias, es necesario un cambio en la manera de gestionar los equipos de fútbol profesional en el Ecuador. La cultura administrativa y deportiva en cada institución de fútbol profesional deben marcar la diferencia, los colaboradores de toda organización deben alinearse a esta filosofía empresarial y comprometerse con su club a la obtención de buenos resultados.

Las bases y mecanismo que se cree este Aprendizaje Colaborativo deben trabajar en un tipo de organización inteligente es la siguiente:

c.c Reconocimiento

Gráfico # 22

Aprendizaje Colaborativo

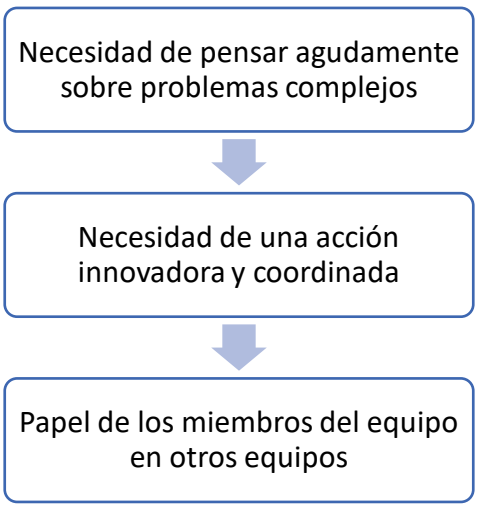


Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

Para esto es clave además mencionar las tres dimensiones críticas que Senge expone en su obra las cinco disciplinas como parte fundamental de organizaciones inteligentes:

Gráfico # 23
Tres dimensiones críticas de Senge



Elaborado por: Zurita, (2021) a partir de Senge (2010)

c.c Reconocimiento

6. Categoría seis: Saberes Deportivo

La sexta categoría desarrollada en este proyecto de investigación y como parte de un enfoque de Organizaciones Inteligentes se la denomina Saberes Deportivos, que nace a partir de la interacción con los versionantes entrevistados y se la considera relevante, ya que a partir de la consolidación de su cultura deportiva y una estructura administrativa deportiva sólida y dinámica, se podrá edificar esta fase de organización para equipos de fútbol profesional en el Ecuador.

Es importante resaltar la importancia que tiene el deporte en la vida de todos los seres humanos, muchos de los ciudadanos de todas partes del mundo, han incrementado su deseo a realizar algún tipo de deporte como parte misma de su vida diaria. Y las repercusiones más preponderantes que se propagan a partir de estos datos resultan las grandes participaciones sociales y culturales que soportan este tipo de prácticas deportivas en forma de: fomento de la relación entre iguales, comunicación entre desconocidos, contactos e intercambios, y en general toda una amplia gama de conexiones y ventajas a las que Pierre Bourdieu (1991) denominó "capital social."

www.bdigital.ula.ve

La cultura deportiva se está edificando cada vez con más fuerza, y es válido que estos modelos sean adoptados por los clubes de fútbol profesional, tomando en cuenta la participación de la sociedad, con la finalidad de incorporar nuevas formas de gestión en equipos profesionales del Ecuador. Se puede tomar como referencia la premisa de Beck, U. (2005), en el que indica que la práctica deportiva no solo está generando capital social; sino que además el deporte en el siglo XXI está teniendo un alto impacto en la construcción de las identidades individuales y colectivas.

Es así que, esta denominación de saberes deportivos, no solo en enfoca al conocimiento que deba tener el directivo deportivo, sino también plasmar en base a la experiencia obtenida, una cultura deportiva que hable por sí misma y que además involucre a todo su personal con el objetivo de que el manejo de la entidad deportiva tenga una orientación deseada y envíe un mensaje de identidad a la sociedad.

c.c Reconocimiento

Las organizaciones en la actualidad se encaminan a un cambio continuo significativo, donde el talento humano es su mayor fortaleza, es decir, por lo tanto, se puede decir que la nueva economía sitúa su eje central hacia las capacidades, habilidades y conocimientos que se posean, y lo que realmente marca la diferencia entre organizaciones es su capital humano (Martín, Segredo & Perdomo, 2013).

Entonces, se cree importante mencionar el concepto que habla de cultura organizacional como un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones. (Sampieri, Valencia & Soto, 2014). Partiendo de esta premisa, el objetivo central de toda organización deportiva de fútbol profesional en el Ecuador, es la de garantizar la sobrevivencia del club de fútbol, gracias al buen manejo organizativo, pero sobre todo instaurando una identidad futbolística característica de la institución deportiva.

Muchos son los factores que forman parte de la cultura organizacional, en este sentido tenemos a varios autores como Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009) afirman que el clima organizacional empeña una representativa influencia en la cultura de la organización, en virtud que vislumbra el estándar general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Es por esto, que sin lugar a duda los miembros de la organización en este caso deportiva serán los encargados de determinar en gran parte su cultura y, por lógica, es el clima organizacional el que influye directamente en este principio, sin olvidar que las percepciones de los individuos son las que determinan connaturalmente las creencias, mitos, conductas y valores de la organización.

www.bdigital.ula.ve

Las estructuras administrativas de muchas organizaciones, se caracterizan por ser muy burocráticas, perdiendo ese sentido de libertad y crecimiento individual y colectivo. Es por esto que estas bases deben estar enfocadas en el desarrollo organizacional, y junto con su cultura deportiva, deben encaminar un mejor manejo organizativo de los equipos de fútbol profesional de fútbol en el Ecuador; lastimosamente, la cultura ecuatoriana, y en gran mayoría la de Latinoamérica, podría dificultar este proceso, por no estar alineados a esta filosofía deportiva, depende entonces del tipo de personas en primer lugar que lideren las riendas de la institución y en segundo lugar, su equipo de trabajo que deben mostrar un compromiso ético y profesional con el crecimiento de la organización inteligente.

c.c Reconocimiento

Se puede tomar como referencia a varios autores al hablar de procesos administrativos, tal es el caso de Max Weber (1921), en el propone la organización burocrática a partir de la observación histórica de los fenómenos sociales, o el caso de (Fayol, 1917) que afirma que una estructura administrativa debe ser manejada en función en que se repartan y se distribuyan proporcionalmente con las otras funciones esenciales entre la cabeza y los miembros del cuerpo social de la empresa, o el mismo Taylor (1916) que plantea la idea de racionalización del trabajo a través del mejoramiento del proceso y el rediseño organizacional.

Todos los departamentos de la entidad organizativa deben sentirse debidamente alineados, gracias a una interconexión eficaz, donde la comunicación tenga la característica fundamental de transmitir un mensaje claro desde los mandos altos, y que permita tener un adecuado desenvolvimiento operativo en la institución deportiva. El departamento de marketing juega un papel protagónico, ya que es el encargado de proyectar al mercado la imagen de una verdadera organización deportiva, partiendo de la premisa de la directiva, y que un presupuesto anual que se ajuste a la realidad del club, pueda encontrar alternativas varias para un mejor desenvolvimiento administrativo.

www.bdigital.ula.ve

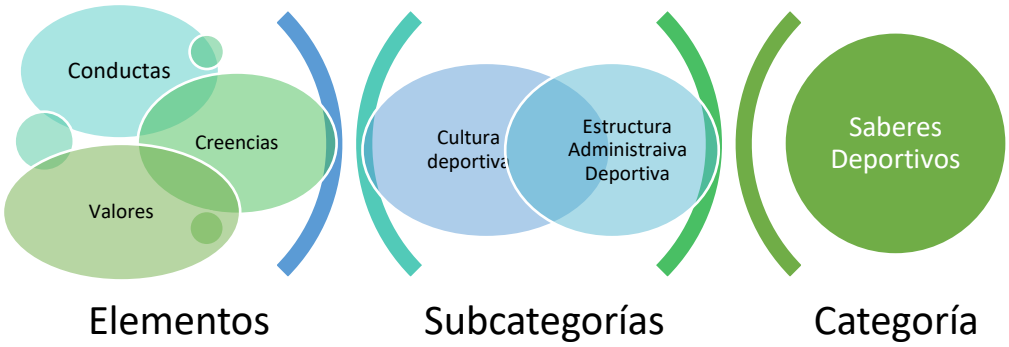
Muchas de las entidades deportivas profesionales de fútbol en el Ecuador, están constituidas legalmente como organizaciones sin fines de lucro, esto de entrada conlleva un problema mayúsculo, ya que a los clubes deportivos no se les está visualizando como una verdadera empresa, impidiendo un crecimiento organizacional y que sea diferenciador en el mercado. Los clubes de fútbol profesional, deben estar constituidos como empresas deportivas, que tengan como objetivo principal el crecimiento organizacional, deportivo y social de su entidad profesional. De aquí debe partir la premisa de un verdadero cambio organizativo, con el pensamiento firme de que ninguna persona pueda ser más importante que el club de fútbol.

Por lo expuesto, al igual que las categorías anteriores se identifica un proceso en el que las subcategorías de este importante enfoque se hagan presentes y se pueda apreciar de mejor manera el desarrollo de los saberes deportivos.

c.c Reconocimiento

Gráfico # 24

Saberes Deportivos



Elaborado por: Zurita, (2021)

www.bdigital.ula.ve

Como se puede apreciar en la figura, varios son lo elementos que pueden constituir las bases sólidas de las subcategorías de este enfoque de Saberes Deportivos, la organización inteligente no puede desprenderse de los mismos para consolidar el estilo de gestión que desee implementar, y en este caso se desprenden estos tres rasgos primordiales como premisas de una cultura y estructura administrativa en función de una organización inteligente.

7. Categoría siete: Identidad Futbolística

La Identidad Futbolística de todo club deportivo es la carta de presentación mucho antes inclusive de ingresar al campo de juego, es aquí donde los líderes deportivos muestran su estilo de gestión en base a la experiencia adquirida y la cosmovisión futbolística gracias al trabajo desarrollado en el ámbito del fútbol profesional.

En primera instancia los directivos, son los llamados a tener clara la película en función de la gestión a realizar, ya que son los encargados a trazar la ruta y encaminar a la organización deportiva hacia la consecución de objetivos institucionales. En una

c.c Reconocimiento

organización inteligente, se cree prudente analizar este enfoque en virtud que un club profesional de fútbol en el Ecuador, sin una Identidad Futbolística, no podrá consolidarse en el ámbito deportivo y mucho menos lograr mantenerse en el tiempo.

Una parte preponderante de esta categoría puede ser la gestión deportiva y que Lalaguna (2006), lo define como:

> El proceso de acciones y tareas realizadas con personas y recursos, para alcanzar las metas establecidas por cada una las organizaciones que conforman la estructura del Sistema Deportivo. Esta concepción se fundamenta en que la gestión deportiva está vinculada, ineludiblemente, a la entidad donde se aplica, lo que significa que no tiene un carácter homogéneo y, aun compartiendo principios comunes independientemente de su ámbito, existen aspectos diferenciales según el sector. Para que el esfuerzo de cada individuo que forma parte de una organización, sea eficaz y eficiente, deberá saber cuál es su tarea. (p.119)

Claro y evidente que la experiencia deportiva y la cosmovisión futbolística, tienen gran incidencia en el tipo de gestión deportiva que se desee implementar, una persona que conozca el manejo del fútbol va tener una ventaja mayor en el desarrollo de sus acciones como gestor deportivo, y pues la cosmovisión futbolística será diversa con la inclusión de muy buenas ideas claves que serán el resultado de la innovación y la creatividad como parte misma de su conocimiento deportivo.

www.bdigital.ula.ve

Los versionantes entrevistados en varias de las preguntas realizadas fueron enfáticos en el hecho de que personas relacionadas con el fútbol, que hayan tenido su trajinar son quienes deben ser parte de todo proceso de nuevos enfoques de organizaciones inteligentes. Al hablar de entrenadores, formadores de nuevas generaciones y los propios directivos, deben haber tenido un recorrido considerable para transmitir a su personal todo el conocimiento posible para desarrollar un mejor trabajo organizativo deportivo con enfoque inteligente.

La cosmovisión futbolística que proyecten este tipo de personas, debe ser uno de los requisitos fundamentales en la selección de estos profesionales para instituciones deportivas, los pergaminos sin duda fundamentan y abalizan el trabajo realizado de estos profesionales,

c.c Reconocimiento

que son los encargados de liderar a un grupo de personas que estén interesadas en aprender y consolidar un nuevo enfoque organizacional. Las organizaciones futbolísticas con enfoque inteligente, deben consolidar esta premisa y motivar a que todos los involucrados vayan desarrollando sus habilidades y destrezas, con el objetivo de ser un símbolo importante de representatividad y ejemplo a seguir en el ámbito empresarial deportivo.

En la actualidad inclusive con el uso de las nuevas tecnologías se vuelve un tanto más fácil el acceso a todo tipo de información, y de igual manera las organizaciones inteligentes se hacen más fuertes con la implementación de este tipo de herramientas que vienen a mejorar el desempeño organizacional si se lo sabe operativizar de buena manera. En muchos clubes, se hace cada vez más evidente el uso de las redes sociales como instrumento de comunicación eficaz de las actividades que la institución deportiva realiza. La clave está entonces, en tratar de utilizarla de la mejor manera posible, y es aquí que la experiencia y la cosmovisión futbolística se deben hacer presentes identificando al personal clave para liderar este tipo de proyectos.

www.bdigital.ula.ve

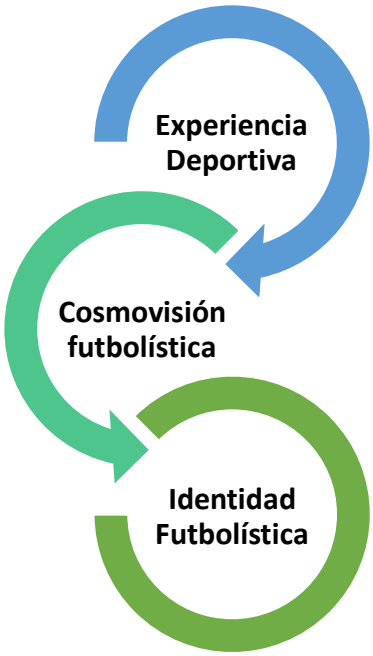
Se conoce a nivel mundial que existen muchos entrenadores y directivos estudiosos del fútbol, tal es el caso por ejemplo de Joseo Guardiola, el ex jugador profesional de fútbol español y actual director técnico del *Manchester City*, de Inglaterra, que se caracteriza por ser un conocedor a profundidad del fútbol y lleva a cabo un estilo de fútbol distinto. Al hablar de directivos internacionales, se lo puede nombrar a Florentino Pérez del Real Madrid de España, que tiene varios años ya siendo su presidente y al que se lo reconoce por todo el éxito del club de los últimos años, con la consecución de títulos y contratación de jugadores de élite mundial como es el caso de Cristiano Ronaldo y Karim Benzema. Estos líderes empresariales y deportivos, son objeto de estudio y son dignos representantes a imitar, ya que gracias a su preparación, experiencia y cosmovisión futbolística han hecho cosas importantes en sus organizaciones deportivas y desde ya, las están manejando como verdaderas organizaciones inteligentes.

Para culminar con esta categoría, se proyecta un esquema de Identidad Futbolística en el que sus dos subcategorías se hacen presentes como parte de un proceso innovador de organización inteligente, mismo que se detalla a continuación.

c.c Reconocimiento

Gráfico # 27

Identidad Futbolística



www.bdigital.ula.ve

Elaborado por: Zurita, (2021)

Como muestra la gráfica en esta categoría de Identidad Futbolística se nota una secuencia cronológica que desemboca en la esencia misma de este nuevo enfoque que termina de consolidarse gracias a la experiencia deportiva y la cosmovisión futbolística. Elementos que como ya se explicó en el desarrollo de la categoría en mención, son esenciales y diferenciadores a la hora de consolidar una verdadera organización deportiva inteligente.

c.c Reconocimiento

Capítulo VI

Reflexiones finales

"Cada derrota es una victoria en sí misma",

Francisco Maturana

6.1 Conclusiones

El presente trabajo investigativo presenta algunas particularidades en lo que refiere a la gestión de los equipos de fútbol profesional en el Ecuador, desde el contexto macro hasta el micro se pudo ir analizando en base a criterios de expertos, la realidad del fútbol ecuatoriano en las que en su gran mayoría la gestión de los clubes se ve limitada debido a la inexistencia de herramientas innovadoras y creativas que en los actuales momentos son indispensables para la gestión de las organizaciones deportivas.

www.bdigital.ula.ve

Se toma como referencia la temática desarrollada por el investigador Peter Senge, en la que cinco son las disciplinas metodológicas que pueden ser tomadas en cuenta a la hora de gestionar organizaciones. Las mismas han motivado al investigador del presente proyecto doctoral, a analizarlas y extrapolarlas a la realidad del fútbol profesional ecuatoriano, y a partir de este principio desarrollar una nueva perspectiva de organizaciones inteligentes para el manejo los clubes profesionales de fútbol en el Ecuador actualmente.

La primera categoría analizada y desarrollada por las seis mesas de trabajo fue la Reflexión Interrelacional, enfoque que aborda temas como el aprendizaje individual, el cambio de perspectiva interior y la responsabilidad personal, mismas que pueden motivar a la organización a trabajar de una manera más consolidada y sistemática. El catalogar a un club deportivo profesional como una institución sin fines de lucro, promueve desde ya un sentir negativo y perjudicial para todos sus involucrados. Es por esto de suma importancia el brindar a la organización las herramientas necesarias para que se pueda consolidar una base lógica y sólida de ideas innovadoras y creativas que nazcan inclusive desde los propios colaboradores. El objetivo fundamental será entonces el promover acciones para mejorar la

c.c Reconocimiento

gestión de la organización deportiva, con una planificación estructurada y alineada a la cultura de triunfo y satisfacción institucional.

La segunda categoría que se abordó en la presente investigación es la Competencia Personal, variable que en consecución de la anterior trata temáticas de crecimiento personal, competencias, destrezas, motivación y creatividad. El talento humano, tiene la particularidad de explotar al máximo su capacidad creativa e innovadora, y en este apartado, no puede ser la excepción. Los trabajadores son los responsables de cada una de las tareas asignadas en sus lugares de trabajo, y en este sentido es necesario que existe el interés de crecimiento personal, mostrando sus capacidades y destrezas gracias a la motivación recibida por sus autoridades. La organización profesional deportiva en el Ecuador, no debe escatimar esfuerzos en capacitar y motivar a todo su personal, desde los utileros hasta los futbolistas, deben ser considerados y tratados con el mismo respeto, esta es la manera apropiada para que la Competencia Personal se haga presente y la organización camine hacia un estilo de gestión mucho más diverso y práctico.

www.bdigital.ula.ve

Una vez analizadas las dos primeras categorías, aparece una tercera que se la denomina Arquetipos Mentales, que para el presente trabajo investigativo y gracias a la colaboración de los expertos en las diversas mesas de trabajo, se extrajeron las siguientes sub categorías a ser consideradas como parte fundamental para las organizaciones deportivas profesionales de fútbol en el Ecuador. Organizaciones saludables es el primer enfoque a ser tomado en cuenta, factor que se debe caracterizar por ahondar sus esfuerzos en el trabajo práctico y diverso, abandonar las famosas zonas de confort y proyectarse con objetivos más ambiciosos y alcanzables, esto se puede lograr gracias a las nuevas formas de aprendizaje que los colaboradores puedan ir adquiriendo gracias a su labor diaria. Si la organización no camina es fundamental que la indagación recíproca se haga presente, y en equipo se puede analizar los factores que puedan estar afectando al mercado profesional del fútbol, y encontrar posibles mejoras para la institución deportiva.

La cuarta categoría es la llamada Mirada Transformacional, enfoque que se caracteriza por encaminar una planificación a futuro incluyendo factores como el sentimiento de libertad para con el trabajador, el compromiso y lealtad de sus colaboradores y que desembocan en los objetivos dignos de compromiso institucional. Esta pauta, tiene su

c.c Reconocimiento

relevancia y en los clubes de fútbol profesional debe ser tomada en cuenta si se desea tener una posible proyección futura para los años subsiguientes; el fútbol es un deporte moderno, así lo demuestra la tendencia de los mercados actuales que han mostrado su evolución debido a varias circunstancias que se han presentado en el los últimos tiempos. Los clubes profesionales de fútbol, que no tienen una ruta a futuro, muy probablemente verán resultados negativos en un corto tiempo. Es indispensable que no sólo los líderes sean quienes se rompan la cabeza buscando posibles soluciones, es aquí donde tiene que ser evidente el compromiso y confianza que se tenga a sus colaboradores, para que estos retribuyan de la misma manera con profesionalidad y compromiso a los objetivos propuestos y planteados por la organización.

Otra de las categorías es el Aprendizaje Colaborativo, y al tratarse de clubes profesionales del fútbol en el Ecuador, es primordial el trabajar como un verdadero equipo desde los propios individuos que muestran su talento y destrezas dentro y fuera del campo de juego, hasta las personas que se encuentran detrás de un computador trabajando por el beneficio del club. El aprendizaje colectivo debe ser continuo, con acciones innovadoras y que estén debidamente coordinadas, y una vez todas estas acciones se encuentren articuladas, se puede hablar que el equipo de trabajo pueda desarrollar su capacidad de respuesta en la práctica. Los miembros del equipo serán los encargados de trabajar de una manera armónica, socializándose con otras áreas, indagando más información del mercado actual, y brindando a su organización propuestas claras para la gestión y cumplimiento de sus objetivos.

www.bdigital.ula.ve

La penúltima categoría se la denomina Saberes Deportivos, donde la cultura y la estructura administrativa deportiva la edifican y la consolidan en el proceso de una organización inteligente. La forma de actuar de los clubes de fútbol profesionales en el Ecuador, deben instaurar estas subcategorías dentro de su trabajo diario, donde los jugadores, administrativos, personal de servicio, directivos y la hinchada se identifiquen y trabajen mancomunadamente bajo una sola consigna de edificar una verdadera institución deportiva de fútbol profesional, con un enfoque pragmático de organizaciones inteligentes.

La última categoría parte de este nuevo enfoque inteligente organizacional se lo denomina Identidad Futbolística, si se aprecia en secuencia se puede identificar que cada categoría expuesta tiene un orden específico, cada una de las mencionadas anteriormente

c.c Reconocimiento

tienen su desemboque en este enfoque que se caracteriza por plasmar una verdadera identidad institucional deportiva, que aporte con conocimientos claves en base a la experiencia y a la misma cosmovisión del fútbol. La manera de gestión de las organizaciones deportivas, depende mucho del conocimiento y aprendizaje que se obtenga de este deporte; y, si se logra contar con herramientas claves, y con una muy buena utilización de la información, el trabajo deportivo se podrá ver reflejado en grandes logros organizacionales en un plazo determinado. Gente con experiencia que motive a futuras generaciones a explotar sus competencias, y por supuesto esa cosmovisión futbolística que es clave a la hora de la toma de decisiones en entidades profesionales deportivas de fútbol en el Ecuador.

La herramienta cualitativa MAXQDA 2020, en este proyecto de investigación fue un apoyo importante para la sistematización de información, que, al hacer una entrevista abierta, con enfoque cualitativo y de donde se obtuvo mucha información, pudo ser un apoyo al investigador a realizar un cruce de variables en base a los ejes centrales y las respuestas de los participantes. De la misma manera, se pudieron obtener varios datos a partir de las figuras y gráficas obtenidas a partir de la utilización de este importante *software*.

www.bdigital.ula.ve

Y para culminar, se puede mencionar que el fútbol profesional tanto a nivel nacional como internacional, debe ahondar sus esfuerzos hacia una nueva forma de gestión, la tradicional está poco a poco perdiendo fuerza y sólo los clubes con el deseo y las ganas de enfrentar el presente y el futuro, lo podrán lograr si tienen en sus filas gente comprometida con los deseos institucionales. El concepto de organizaciones inteligentes brinda una perspectiva distinta de gestión, como se detalla en la parte superior, las organizaciones podrán ser mucho más fuertes, sólidas y mantenerse en el mercado deportivo, si ponen en práctica aspectos de aprendizaje individual, con una perspectiva de cambio interior y motivando la responsabilidad personal. A su vez debe existir un compromiso de crecimiento personal, motivando a sus colaboradores a mostrar sus competencias y destrezas, acompañado de una motivación y creatividad constante. Estos factores pueden desembocar en el nacimiento de organizaciones saludables con nuevas formas de conocimiento e indagación recíproca. El sentimiento de libertad debe estar siempre presente, junto con el compromiso y la lealtad como objetivos dignos de compromiso. Y por último las organizaciones inteligentes deben contar en sus filas con individuos que posean un talento característico e innato, el pensar

c.c Reconocimiento

arduamente y dar solución a problemas complejos, debe ser unos de sus objetivos primordiales, que cuando se consolide el equipo nacerá un aprendizaje colectivo continuo, fortaleciendo acciones que muestren un tinte de innovación y coordinación práctica, y esto se puede lograr si existe un desarrollo de su capacidad en conjunto de todos los miembros de la institución deportiva.

6.2 Recomendaciones

Es importante recomendar algunos factores que podrán ser tomados en consideración para futuros proyectos de investigación relacionados al tema planteado, mismos que se detalla a continuación:

- Analizar la gestión de los clubes profesionales que están aplicando ciertos aspectos de organizaciones inteligentes en su gestión, y proyectar resultados para posibles proyectos de investigación.
- Continuar con investigaciones que tengan relación al tema planteado, ya que al ser el fútbol uno de los deportes más conocidos y de deleite a nivel nacional y mundial, es necesario seguir con búsqueda de información al respecto.
- Sugerir a los clubes profesionales del Ecuador analizar los datos obtenidos de este proyecto de investigación e implementarlos en su gestión deportiva, con el objetivo de analizar resultados y evaluar posibles mejoras en los equipos de fútbol a su cargo.
- Fortalecer el estudio de organizaciones inteligentes y brindar nuevos aportes de investigación a organizaciones que tengan problemas en su gestión.
- Continuar utilizando herramientas tecnológicas para tabulación de información, inclusiva al tratarse de una metodología cualitativa, ya que los resultados brindan una mejor perspectiva del proyecto realizado.
- Seguir utilizando herramientas tecnológicas virtuales, ya que dadas las circunstancias actuales con motivo del COVID-19, las mismas han sido de gran ayuda para la recolección de información y la aplicación de los instrumentos de diagnóstico en el proyecto doctoral.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Marco Referencial o Bibliográfico

Aguilar, C, Darwin, (2009). La Teoría de la Organización.

Alarico, C. (2006). Gerencia de eventos especiales. Venezuela. Editorial Panapo.

Amozorrutia, Jennifer (2011). Las Organizaciones Inteligentes son las que aprenden: una de las principales vías para lograr la sustentabilidad. Great Place to Work. México.

Angelotti Pasteur Gabriel. (2010). El Estudio del Fútbol ¿Un ámbito periférico para la antropología en México?

AngKim, Soonhee and Hyangsoo Lee. (2004). "Organizational Factors Affecting Knowledge Sharing Capabilities in E-Government: An Empirical Study."

Argyris, C.; Schön, D. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley.

Arras Vota, A. 2010. Comunicación organizacional (Tercera ed.). Chihuahua, Chihuahua, México: UACH.

www.bdigital.ula.ve

Aroca Toloza Carolina, López y Maldonado José Antonio, (2009). Peter Senge: Las organizaciones que aprenden y la dinámica de sistemas. Universidad de Playa Ancha. Valparaíso. Chile.

Beck, U. (2005): La mirada cosmopolita o la guerra es la paz. Barcelona. Paidós.

Becerra, Marlene y Sanchez, Ludy. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. Revista Científica del Centro de Investigación y Estudios Generales Barquisimeto. Venezuela

Bendezu Iriarte Juan Héctor, (2021). Los Nuevos Enfoques de la Administración. https://www.academia.edu/30249616/Las_Nuevos_Enfoques_de_la_Administraci%C3%B3n

Bernal Torres, C. (2006). Metodología de la Investigación. México D.F.: Pearson

Bourdieu, P. (1991). La distinción. Las bases sociales del gusto. Madrid. Taurus.

c.c Reconocimiento

Bravo, Braulio (2010). Sistemas Avanzados de Gestión. Organizaciones Inteligentes. Universidad de Buenaventura. Cali. Colombia

Brenes Bonilla Lizette, (2003). Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes, Editorial UNED. Primera edición. San José. Costa Rica

Brown, J., Isaacs, D. y La Comunidad del World Café (2006). World Café: el nuevo paradigma de comunicación organizacional. México: Compañía Editorial Continental.

Bruffee, K. A. (1993). Collaborative Learning: Higher education, interdependence, and the authority of knowledge. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press

Buitrago Rolfe Hugo, (2008). Cómo influye el deporte en una marca país o marca ciudad.

Casell Ela, Perea Evelyn, (2009). Organizaciones necias o inteligentes. Universidad de la Habana.

Carrión Fernando, (2003). La Globalización del Fútbol Ecuatoriano.

Carrión Fernando, Samaniego Pablo, (2013). La Crisis del fútbol ecuatoriano entre el endeudamiento, la fragilidad institucional y la violencia. Revista Nueva Sociedad N. 248 ISSN: 0251-3552.

www.bdigital.ula.ve

Castells, M. (1977): La era de la información. El poder de la identidad. Vol II. Madrid. Alianza.

Chávez Hernández Noé, Torres Sanabria Guillermo, (2012). La Organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: Una exploración de sus aspectos generales. AD- minister, núm. 21, julio-diciembre, 2012, pp. 101-115 Universidad EAFIT Medellín, Colombia.

Chun Wei Choo, (1999). La Organización Inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. Oxford University Press.

Demicheli M. Guido (2008). Empresas inteligentes. Chile: McGrawHill.

Diario el Comercio (2018).

c.c Reconocimiento

Ditillo, Angelo. (2004). “Dealing with Uncertainty in Knowledge-Intensive Firms: The Role of Management Control Systems as Knowledge Integration Mechanisms.” Accounting, Organizations and Society 29(3–4):401–21.

Draf, Richard L. (2006). Teoría y diseño organizacional. México: Thomson.

Drucker Peter, (1994) “El ascenso de la Sociedad del Conocimiento”, Facetas (2º trimestre) pp. 1418

Drucker, P (1994). La sociedad post capitalista. Editorial Norma. Colombia

Espinosa Vizcaíno Fernando, (2011). Diseño y Construcción de “Organizaciones Inteligentes”

Falcón, Ch, Carlos, E, (2016). Un Nuevo Modelo de Gerencia y Gestión Académico Administrativo para la Universidad Venezolana. Universidad de Palermo.

Farías Delgado Roy Ronald, (2015). Análisis de la Realidad Económica de los Equipos de la Serie “A” del Fútbol Profesional del Guayas y Elaboración de una Revista de Información Deportiva Financiera de los equipos de serie “A” del fútbol profesional en la provincia del Guayas. Universidad de Guayaquil, Facultad de Comunicación Social.

www.bdigital.ula.ve

Fayol, Henri. (1916). *Industrial and General Administration*. Paris.

Fred R., Davis. (1997). La Gerencia Estratégica. Serie empresarial, séptima edición, México.

FIFA .Com. (2008).

Finol, T. y Nava, H. (2003). Procesos y Productos. Investigación documental. EDILUZ-Maracaibo.

Fuster Guillen Doris Elida. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *versión impresa* ISSN 2307-7999*versión On-line* ISSN 2310-4635. Scielo Perú.

García Brenda V., Karim Arceo **y** Christian F. López. (2018). Fútbol y Política en Latinoamérica. Artículos. Artículos, Asuntos Globales, Latinoamércia, Regiones.

c.c Reconocimiento

Garvin, D. A. (1993). “Building a Learning Organization”, Harvard Business Review,71, pp. 78-91.

Gasparetto, T. Barajas, A. (2015). Análisis del balance competitivo por la diferencia de puntos acumulada (DPA). XXV Jornadas Hispano Lusas de Gestión Científica. Conferencia. 5 y 6 de febrero del 2015.

Gilbert, M. (2004). Collective epistemology. Episteme 1(2), 95-107.

Guía Rápida para ser Anfitrión de *World* Café, (2015).

Gómez Carmona Amanda, (2003) Ballesteros Silva Pedro Pablo, Un Nuevo Enfoque de la Administración del Desarrollo Humano en la Dinámica Organizacional de Hoy, Scientia et Technica Año IX, No 22, octubre UTP. ISSN 0122-1701

González, M, C, Martínez, José Luis, (2014). Gerencia Estratégica e Innovación Empresarial: Referentes Conceptuales.

Gutiérrez, Balibrea, Camino, Durán, Jiménez y Santos Ortega. (2010). Deporte, actividad física e inclusión social.

www.bdigital.ula.ve

Heidegger M. (2006). Ser y tiempo. Santiago de Chile: Trotta.

Hernandez Sampieri, (1998). Metodología de la Investigación, 5ta Edición, Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Husserl E. (1962). Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica. Trad. José Gaos, México: FCE.

Ibarra Colado Eduardo, Montaño Hirose Luis. (1991). Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México. México: Porrúa/UNAM-I.

Ibarra Colado Eduardo, Montaño Hirose Luis. (1992). Teoría de la Organización y administración pública. Insuficiencias, simplezas y desafíos de una maltrecha relación.

Ibarra Colado Eduardo, Montaño Hirose Luis. (1992). Mito y poder en las organizaciones. Un análisis crítico de la teoría de la organización. (2da ed.) México: Trillas.

c.c Reconocimiento

Ichijo, Kazuo and Ikujiro Nonaka. (2006). “Knowledge Creation and Manage-Ment: New Challenges for Managers.” Oxford University Press.

Katz, D. & Kahn, R. (1966). *Psicología Social de la Organizaciones*. México: Trillas.

Kogut, B.; Zander, U. (1996): “What Firms Do? Coordination, Identify and Learning”, Organization Science, 7 (5), pp. 502-517.

Labrador, S, Hénder, (2005). Gerencia Estratégica.

Lalaguna, E. (2006). Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas. España: UCLM.

Levitt, B.; March, J. G. (1988): “Organizational Learning”, Annual Review of Sociology, 14, pp. 319-340.

López Fierro Gabriela Matilde, (2015) Modelo de Gestión para la Sostenibilidad Deportiva y Económica de un equipo de fútbol profesional del Ecuador, Basado en Balanced Scorecard. Universidad de la Fuerzas Armadas, Dirección de Posgrados, Maestría en Planificación y Dirección Estratégica.

www.bdigital.ula.ve

Lora Suárez Julio Enrique Consideraciones sobre el pensamiento administrativo de Porter y de Senge. http://journal.eam.edu.co/index.php/revista/Article/view/161

Luhmann, Niklas (1996), Teoría de la sociedad y pedagogía, Bar ce lona: Paidós

Luhmann, Niklas (1997). Organización y Decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Editorial Anthropos, España.

Lyotard, J, F. (1989). La fenomenología. Barcelona: Paidós.

Makani, Joyline and Sunny Marche. (2010). “Towards a Typology of Knowledge-Intensive Organizations: Determinant Factors.” KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH & PRACTICE 8(3):265–77.

Martín, X., Segredo, A. & Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. Educación Médica Superior, 27(3), 288-295.

c.c Reconocimiento

Martín y Boeck (2002). Qué es inteligencia emocional: cómo lograr que las emociones determinen nuestro triunfo en todos los ámbitos de la vida Doris Märtin, Karin Boeck Edaf, 2002. ISBN 84-414-1151-4

Martínez Crespo Jenny, (2005). Administración y Organizaciones. Su Desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo.

www.maxqda.com (2021).

Medina, González. (2017). Antropología del Deporte: Transformaciones Sociales y Nuevos Sentidos Deportivos.

Mendieta-Izquierdo G, Ramírez-Rodríguez JC, Fuerte JA. (2015). La fenomenología desde la perspectiva hermenéutica de Heidegger: una propuesta metodológica para la salud pública. Rev. Fac. Nac. Salud Pública.

Mercado, S. (1994). Administración Aplicada. Segunda parte. México. Limusa, S.A

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998) Strategy Safari, A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. USA: The free Press.

www.bdigital.ula.ve

Münch Lourdes, (2015). Administración. Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo.

Muñoz-Seca, B.; Riverola, J. (1997): Gestión del Conocimiento, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, IESE, Universidad de Navarra.

Nagel, J. (2013). Knowledge as a mental state. T. Szabó Gendler y J. Hawthorne (Eds.) En Oxford Studies in Epistemology, Vol. 4.

Nagles G., Nofal (2007). La Gestión del Conocimiento como Fuente de Innovación Revista Escuela de Administración de Negocios. Universidad EAN Bogotá, Colombia.

Nietzsche Friedrich, (1873). La crítica de la tradición filosófica https://www.webdianoia.com/contemporanea/nietzsche/nietzsche_fil_critica.htm

Nonaka, I.; Takeuchi, H. La organización creadora de conocimiento. México: Oxford University Press, 1999.

c.c Reconocimiento

Ocampo Eduardo (2007). Cap. 2. Elementos de gestión organizacional, en el libro administración, diseño y modelamiento de cadenas de abastecimiento. Velásquez Andrés y otros. Universidad Autónoma de Colombia. En imprenta, Bogotá.

Omar Sharifuddin Syed-Ikhsan, Syed and Fytton. Rowland. (2004). "Knowledge Management in A Public Organization: A Study on The Relationship Between Organizational Elements and The Performance of Knowledge Transfer." Journal of Knowledge Management 8(2):95–111.

Ordóñez, P. (1999): "Gestión del Conocimiento y la Empresa Multinacional. Una Revisión Teórica", Comunicación presentada al XIII Congreso Nacional de AEDEM (Logroño), pp. 185-190.

Palma Rubín De Celis, Claudia (1997). El mundo del fútbol. México: Porrúa.

Pérez, J. Jimeno, J. L & Cerdá, E. (2004). Teoría de Juegos. Madrid: Pearson Educación S.A.

Quiamzade, A., Mugny, G., & Butera, F. (2013). Psychologie Sociale de la Connaissance. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.

www.bdigital.ula.ve

Ramírez, L. H. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. Educación y Educadores, (7), 113-136.

Revista Ecuatoriana de Investigación en Deporte y Actividad Física – REINDAF – octubre 2016, Vol. I, No. 2

Revilla, E. (1996): Factores Determinantes del Aprendizaje Organizativo. Un Modelo de Desarrollo de Productos. Club Gestión de Calidad, Madrid.

Revilla, E. (1998): "De la Organización que Aprende Hacia la Gestión del Conocimiento", Comunicación presentada al VIII Congreso Nacional de ACEDE, Las Palmas de Gran Canaria.

Risquez y Col. (2002). La Investigación Aplicada.

Romme, G.; Dillen, R. (1997). "Mapping the Landscape of Organizational Learning", European Management Journal, 15 (1), pp. 68-78.

c.c Reconocimiento

Roselli, Néstor, D. (2016). El aprendizaje colaborativo: Bases teóricas y estrategias aplicables en la enseñanza universitaria. Propósitos y Representaciones. Revista de Psicología Educativa.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, B., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Acimed, 20(4), 67-75.

Sallán Joaquín Gairín, (2015). Promover y gestionar el conocimiento colectivo para mejorar la cultura y práctica de la seguridad en educación

Sallenave Jean Paul, (2002). La Gerencia Integral. No le tema a la competencia, témale a la incompetencia. Grupo Editorial Norma.

Sampieri, R., Valencia, S., & Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. Contaduría y administración, 59(1), 229-257.

Sánchez Carlessi, H. (1990). Metodología de la investigación científica. Lima: San Marcos.

www.bdigital.ula.ve

Sandoval, Carlos, A. (2002). Investigación cualitativa. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior. ICFES. Bogotá Colombia.

Senge, Peter M. La Quinta Disciplina. Ed. Granica. 1992. Original en inglés 1990.

Senge, Peter M. (2010). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. 2da Ed. 10ma reimp. Buenos Aires Argentina. Granica.

Simon, H. A. (1991): "Bounded Rationality and Organizational Learning", Organization Science, 2 (1), pp. 125-133.

Smith, M. (2003). La multitud invisible en el ciberespacio. El mapeo de la estructura social de Usenet. En: M. Smith y P. Kollock (Eds.). Comunidades en el ciberespacio (pp. 228-257). Barcelona: UOC.

Solís Carmona Daniel, (2008). Análisis Comparativo de las Etapas Administrativas y su Aporte en la Gerencia de Proyectos, Universidad Estatal a Distancia Vicerrectoría Académica Escuela De Ciencias de la Administración Dirección del Sistema de Estudios de Posgrado.

c.c Reconocimiento

Soto, E. Dolan, S, Johansen, O, (2005). Decisiones en Ambientes de Incertidumbre. Ediciones Deusto. Barcelona, España.

Starbuck, William H. (1992). "Learning by Knowledge-Intensive Firms." Journal of Management Studies 29(6):713–40.

Suchar Zomer Daniel, (2015). Organizaciones Inteligentes y Gestión del Conocimiento, Desarrollo Organizacional y Gestión de Conocimiento. Doctorado en Ciencias Empresariales. Universidad Fidelitas San José, Costa Rica.

Starnaiolo Alfredo, (2013). Crisis Económica del Fútbol Ecuatoriano.

Tasmin, Rosmaini. (2008). "Knowledge Management and Innovation Among Manufacturing Firms in Peninsular Malaysia." Unpublished PhD Thesis.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 18: 509-533.

The World Cafe: Shaping Our Futures Through Conversations that Matter by Juanita Brown, David Isaacs, World Cafe Community 1st (first) (2005) Paperback.

www.bdigital.ula.ve

Torres Karla, Lamenta Paola, (2015) La Gestión del Conocimiento y los Sistemas de Información en las Organizaciones www.revistanegotium.org.ve / núm. 32 (año 11) pág. 3-20.

Trochim, William, M. K. (1989). Concept Mapping.

Truman, H. (2010, 03). Toma de Decisiones. BuenasTareas.com. Recuperado 03, 2010, de http://www.buenastareas.com/ensayos/Toma-De-Desiciones/149846.html

Unesco. (2005). Hacia las sociedades del conocimiento.

UNESCO, (2005). Informe Mundial de la Unesco. Hacia las Sociedades del Conocimiento. Publicado en 2005 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Vázquez, A. (2013). INTERDEPENDENCIA ENTRE EL LIDERAZGOTRANSFORMACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y CAMBIO

c.c Reconocimiento

EDUCATIVO: UNA REFLEXIÓN. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación., 73-91, Volumen 11, Número 1, ISSN: 1696-4713.

Velásquez Contreras, Andrés (2007). LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA: UNA VERSIÓN DESDE NIKLAS LUHMANN. Revista Escuela de Administración de Negocios, (61), undefinedundefined. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20611495014

Venzin, M. Von Krogh, G. y Roos, J. (1998). "Future Research into knowledge", en G. von Krogh, Roos, J. y Kleine D. (Eds.), Knowing in firms. Understanding, managing and measuring knowledge, pp. 26-66. London, SAGE Publications.

Wenger, E., Mcdermott, R. y Snyder, W. (2002). Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge. Boston: Harvard University Press.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento