

ÍNDICE

Abstract	1
INTRODUCCIÓN	
1) <u>MARCO TEÓRICO:</u>	
<u>Introducción a las asociaciones deportivas</u>	3
Clasificación de las organizaciones según sus características	5
Indicadores contextuales	8
<u>Introducción a las funciones administrativas</u>	9
Planificación	11
Organización	12
Coordinación	12
Dirección	13
Control	14
<u>Perspectiva de Mintzberg respecto a la función gerencial</u>	15
Roles de Mintzberg	15
Roles interpersonales	16
Función informativa	16
Función decisoria	17
Rol de negociación	17
<u>Distintas perspectivas de la función gerencial</u>	19
Referencias bibliográficas	22
2) <u>CONTEXTO DEL DEPORTE Y REALIDAD EN EL URUGUAY</u>	

Importancia del deporte.....	25
Deportistas	26
Contexto deportivo nacional	28
Realidad de las asociaciones deportivas	29
Recursos organizativos	32
El impacto económico del deporte	33
<u>Marco normativo en el Uruguay</u>	35
Estructura típica de una Asociación	38
Referencias bibliográficas	38
3) <u>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</u>	
Metodología de la Investigación.....	40
4) <u>TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</u>	
Introducción al trabajo de investigación	43
Planificación	43
Indicadores Contextuales	45
Fuerzas económicas	46
Marketing deportivo.....	49
Participación del Estado.....	49
Condiciones geográficas y materiales.....	50
Indicadores culturales y sociales.....	51
Factor demográfico	53
Cuadro de indicadores contextuales	53
Organización	54

Coordinación	58
Dirección	59
Control.....	61
Roles de Mintzberg	62
Distintas perspectivas sobre la función gerencial.....	63
Cuadro sobre roles de Mintzberg	65
Cuadro de enfoque de las habilidades administrativas de Katz	66

5) CONCLUSIONES

Respecto a las funciones administrativas	67
Respecto a los roles de Mintzberg	71
Distintas perspectivas sobre la función gerencial y otras conclusiones	72

ANEXO N° I : PLANIFICACIÓN DE ENTREVISTAS

Planificación de entrevistas.....	73
-----------------------------------	----

ANEXO N° II: ENTREVISTAS

Alberto Espasandín	80
Roberto Miglietti	88
Alberto Arreseigor	93
Ernesto Cajaravilla	99
Rodrigo Yavarone	106

ANEXO N° III: LEY DE FOMENTO AL DEPORTE 18.833

Ley 18.833.....	113
-----------------	-----

ANEXO N° IV: OTRA NORMATIVA DE INTERÉS

Texto Ordenado 1996 / Título 1 – Capítulo 1 – artículo 1ero	120
Decreto 166/08.....	121
Texto Ordenado 1996 / Título IX –Exoneraciones – artículo 52.....	122

ABSTRACT

Durante el presente trabajo analizaremos el trabajo del gerente deportivo dentro de las asociaciones o federaciones deportivas.

En primera instancia se desarrollarán las distintas clasificaciones de organización para luego concentrarnos en las que nos interesan: las federaciones deportivas. Por otra parte se hará un análisis del tipo de organización que estamos estudiando, estructura típica, recursos materiales, financieros y humanos desde el enfoque de diversos autores que se han dedicado al estudio del tema.

El presente trabajo fue desarrollado teniendo en cuenta el esquema básico de las funciones gerenciales: planificación, organización, coordinación, dirección y control. Es en función del mismo que se estructuró el marco teórico y por consiguiente el trabajo de campo. También tomamos otros enfoques de la administración como lo son los roles gerenciales de Mintzberg, las habilidades de Katz entre otros.

Se hizo un relevamiento de la realidad de las federaciones deportivas en el país teniendo en cuenta un marco legal e impositivo.

El análisis se realizó a través de entrevistas semi-estructuradas con los dirigentes de las principales federaciones deportivas estudiadas.

Se extraerán conclusiones respecto al trabajo del gerente deportivo en contraste con el marco teórico mencionado precedentemente. A su vez compararemos el trabajo de un gerente a cargo de una federación deportiva con otro perteneciente a una organización con fines de lucro.

Dichas conclusiones se extraerán a la luz de los resultados del trabajo de campo y teniendo en cuenta la muestra seleccionada dentro del universo

OBJETIVOS DEL TRABAJO:

En la presente investigación analizaremos el trabajo del gerente deportivo, su desempeño en las Federaciones Deportivas.

Nuestro objetivo es poder determinar cuales son las funciones que desarrolla un gerente en el marco de estas organizaciones.

Nuestro trabajo de campo pretende concluir si el gerente de este tipo de organizaciones tiene funciones distintas a un gerente que desarrolla sus actividades en otro tipo de organización.

Como se mencionó precedentemente para la realización del trabajo nos basaremos en las funciones tradicionales de la administración y en diferentes enfoques para abordar las mismas. La idea es fundamentalmente poder aplicar este marco teórico elegido a los casos estudiados.

Por lo expuesto se pretende en primera instancia contrastar la función del gerente deportivo en distintos tipos de federaciones: profesionales, semi-profesionales y amateurs con el marco teórico elegido para la realización de este trabajo.

En segunda instancia se buscará investigar si el trabajo del gerente deportivo varía en sus funciones al desarrollado por otros gerentes teniendo como evidencia empírica el trabajo desarrollado en función de las distintas entrevistas realizadas y teniendo en cuenta solo la muestra seleccionada.

1) MARCO TEÓRICO

Introducción a las asociaciones deportivas

Las asociaciones deportivas se definen como, “*es toda estructura organizativa cuyo objetivo principal consiste en desarrollar y promover el deporte en una comunidad sin ánimo de fines de lucro*”. ⁽¹⁾

Analizando las características de las federaciones deportivas se evidencian los siguientes aspectos: ⁽²⁾

- 1.** Integración por parte de personas que se caracterizan por su permanencia.
- 2.** Existencia de un fin.
- 3.** Jerarquía de autoridad.
- 4.** Coordinación consensuada y asumida de funciones.
- 5.** Desde el punto de vista de la interacción social se caracteriza por la manera en la que se relaciona con el ambiente.

A continuación se desarrollaran los aspectos antes mencionados:

Las federaciones deportivas están integradas por un conjunto de personas relacionadas con la práctica del deporte (1), lo cual se observa en el fomento del mismo, que es el fin absoluto de cualquier organización (2).

Respecto a la primera, existen distintos mecanismos que aseguren la perdurabilidad del deporte y de la federación deportiva en su conjunto, con el fin de afianzar el sentido de pertenencia de los individuos integrantes de la organización con la misma. La realidad última de la práctica del deporte se

desconoce ya que está relacionada con los motivos que llevan a las personas a asociarse.

Se puede encontrar una primera doble categoría en todas las federaciones deportivas. Éstos son deportistas y directivos, los primeros son la razón de ser de la organización; los segundos posibilitan el quehacer de los primeros. Junto a estos últimos los técnicos y entrenadores conforman la estructura básica. Es frecuente que existe un tipo de continuidad entre ambos, es el caso de ser, en principio, deportista activo, pasando posteriormente a ser directivo de la asociación.

A medida que aumentan los cometidos se incrementa el número de puestos, por ende aumenta el número de profesionales necesarios para llevar a cabo los objetivos de la federación y se van creando puesto con mayor jerarquía que otros, a la vez se va formando una estructura organizacional (3).

Coordinar las actividades de una federación es un requerimiento complejo para su correcto funcionamiento, he aquí la importancia de gerenciar las mismas de una manera eficiente y la necesidad de las personas necesarias para llevar a cabo dicha tarea (4).

Por último, las federaciones deportivas se caracterizan por su interacción con la sociedad (5), su vinculación con el medio ambiente lo cual le otorga una mayor flexibilidad y permeabilidad a la misma.

A continuación se efectuará una clasificación de los distintos tipos de organizaciones, de modo de obtener una visión de las mismas para poder efectuar una comparación con las organizaciones objeto de estudio: las federaciones deportivas.

Clasificación de las organizaciones según sus características.

Existen diversos criterios para clasificar a las organizaciones. A continuación se enumerarán algunos de los más conocidos a efectos de realizar una breve reseña, para luego centrarse en las federaciones deportivas.

De acuerdo al ánimo de constitución se clasifican en:

- ❖ **Con y sin fines de lucro** en función de si se busca la obtención de un beneficio por la realización de la actividad. Si ese beneficio se da en la práctica obteniendo superávit o déficit no implica que se descarte el hecho que no tenga fines de lucro. Aquellas que no tienen fines de lucro se caracterizan por permanecer en un punto de equilibrio, es decir, no pierden ni generan una utilidad.
- ❖ **En función del tipo de actividad que realizan** se encuentran: las productivas, de mantenimiento, integrativas o adaptativas y políticas. El objetivo de las de tipo productivo es la transformación de la riqueza para lograr un producto o servicio. Es de mantenimiento si el objetivo es preparar personas para integrar otras organizaciones. Es adaptativa si aporta guías para el cambio. Serían políticas cuando generan y distribuyen poder.
- ❖ **Considerando el tema de la propiedad** se clasifican en: privadas, públicas y mixtas, en función si el capital es privado o estatal o una combinación de ambos.
- ❖ **En razón del origen de sus productos**, ya sea sector primario, secundario o terciario.

Por lo expuesto anteriormente, existen diversas maneras de clasificar las organizaciones, lo que importa es que todas apuntan al cumplimiento de determinadas metas, razón por la cual existen y permanecen a lo largo del tiempo. ⁽³⁾

Esta investigación se centra en aquellas organizaciones sin fines de lucro, dentro de las mismas las federaciones deportivas, haciendo hincapié en el papel del gerente en el ejercicio de las mismas.

Las condiciones económicas, sociales, legales, políticas imperantes en cada país determinan el contexto en el cual se desarrollan las federaciones deportivas. Cada una de ellas puede adoptar diversas formas de organización para lograr un funcionamiento eficaz, apuntando al logro de sus objetivos.

Aquellas basadas en la autoridad y responsabilidad adoptan las formas de mando lineal, mando funcional y estructuras territoriales.

Existen distintos tipos de estructuras organizacionales, las que se aplican a la realidad de las asociaciones deportivas: ⁽⁴⁾

1. En las de mando lineal, la autoridad y responsabilidad recaen en una sola persona, por ende, un fracaso en la organización implica un fracaso de esa persona, lo análogo se da en el caso de éxito. Es más propicio este sistema en organizaciones pequeñas, tiene como ventaja la rapidez en la acción frente a cambios en el entorno, dado los aspectos mencionados en cuanto a su estructura.
2. Son de tipo funcional aquellas en las que la división de trabajo se efectúa por medio de las distintas funciones necesarias para llevar a cabo las tareas en la organización. Estas diferentes funciones pueden ser agrupadas en distintos departamentos con niveles de autoridad y responsabilidad claramente definidos, por ende, las directrices emanan de distintos niveles de la organización.

Según Acosta Hernández (2005), se aconseja a las grandes federaciones deportivas adoptar esta modalidad debido a las ventajas que trae consigo la especialización, ya que los expertos que cumplen funciones específicas integran distintos departamentos. Sin embargo, existen por otra parte,

desventajas, a raíz de la variedad de actividades especializadas, como por ejemplo la organización de eventos deportivos, la elaboración de programas de mercadeo, incorporación de actividades de promoción, relaciones públicas, etc. Cada uno de los distintos departamentos tiene diferentes metas lo cual podría llevar a problemas de coordinación, ya que por un lado deberían cumplir con las metas asignadas al departamento al cual pertenecen pero sin descuidar que dichas metas tienen que permanecer alineadas a las de tipo general, en el marco de la estrategia organizacional.

Salvando este problema de la coordinación que puede presentar la anterior modalidad, aquellas organizaciones que se organizan en base a la territorialidad, ofrecen una mejor alternativa y un mejor control de cada zona. No obstante, con el tiempo es posible que los individuos de cada región se identifiquen con su zona geográfica y por ende, descuiden los intereses globales de la organización.

Existe la posibilidad de organizar una federación en torno a la forma en que las mismas concentran o distribuyen poder. Existen tres enfoques referidos a esta modalidad: a) control centralizado o gubernamental; b) descentralización por región política; c) descentralización con poderes en el ámbito local:

- a) En el primer caso, la federación depende directamente de las escalas de prioridades del gobierno y por otra del reconocimiento del deporte en la política nacional, ya sea mediante la forma de programas de educación o programas de salud. Se plantea como desventaja el hecho de que los clubes, los deportistas y las personas involucradas no puedan opinar en cuanto a la realización de programas o eventos, lo que redundaría en que no puedan posteriormente sumarse a ninguna actividad internacional sin previo acuerdo o apoyo del gobierno. Estas características se dan en estructura sociopolítica de tipo centralizado, en estas es más importante la afiliación política de los individuos que el tipo de habilidades que estos poseen.

- b) La descentralización por región política se basa en que cada región (provincia, comité local, en función del criterio político en que se dividen), desempeñe funciones idénticas o similares a la administración central. En ellas los procedimientos burocráticos tienen un peso muy importante, esto lleva a que se descuiden los objetivos y necesidades de los individuos que se dedican a la práctica del deporte, dado que los mismos, bajo este tipo de estructura, no participan en el proceso de toma de decisiones, de lo que se desprende que sus necesidades son desatendidas.
- c) El último tipo de administración descentralizada con poderes en el ámbito local, tiene como característica el hecho de permitir una participación más amplia de los expertos en distintas áreas del deporte, dado que los dirigentes elegidos en el ámbito local pueden administrar equipos, clubes, federaciones, ligas locales que organizan durante todo el año.

Bajo estos caracteres, cada tipo de organización (clubes, ligas, a nivel local), es representada por un órgano general que forma parte del proceso de toma de decisiones de la federación nacional. Esta estructura debería estar al servicio de los deportistas individuales, equipos, para que estos expresen sus necesidades y ser parte del proceso de toma de decisiones.

Indicadores Contextuales

Existen distintos factores que determinan la elección de una estructura organizativa, que establecen cómo se ha de desarrollar y de qué manera se ha de llevar a cabo la práctica de un deporte en una región. Los que son particulares para cada organización como ser: ⁽⁵⁾

- Contexto deportivo específico: las fuerzas económicas, políticas y sociales determinan la participación en el deporte, una estructura

organizativa adecuada es de gran ayuda para la gestión de cualquier federación deportiva.

- Condiciones geográficas y materiales: los medios de transporte, equipamientos, y tecnología pueden dificultar o facilitar la realización de programas.
- Indicadores culturales, sociales y demográficos: determinan la forma en que han de estructurarse las organizaciones y de practicar un deporte en una región.

Según Mestre (2008), las organizaciones deportivas se estructuran muchas veces por imitación del tipo de estructura de otras organizaciones, sin tomar en cuenta los verdaderos factores que inciden sobre cuál es la mejor estructura organizacional dada la realidad de la entidad. ⁽⁶⁾

Autores como Mestre y Acosta Hernández, mencionan determinados elementos que influyen sobre las posibles alternativas de estructura como ser las demandas del medioambiente, la eficiencia que pretende obtenerse, la posibilidad de estructurar el desempeño por planes, así como también las propias características del personal disponible.

Introducción a las funciones administrativas.

Para hablar sobre las funciones administrativas, primero es necesario explicar qué es administrar. Se entiende por ello la coordinación de actividades de manera eficiente y eficaz con las personas de la organización y a través de ellas para el cumplimiento de fines de la organización.

Respecto a esto, Peter Drucker afirma lo siguiente: *“Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia. Antes de dedicarnos a hacer algo eficiente, tenemos que estar seguros de que hemos encontrado algo acertado para realizar.”* ⁽⁷⁾

Esta frase refleja la manera en que han de realizarse las actividades, la interacción en los conceptos en pos del logro de los objetivos y de la importancia en las metas, condición de existencia de toda organización. La eficiencia está centrada en los medios para alcanzarla, la eficacia en cambio está enfocada en los fines.

Quienes se ocupan de administrar son los gerentes, según el autor citado *“los gerentes son los empleados o personas de más alto rango de una organización, quienes a raíz de la responsabilidad de su cargo y sus conocimientos, deben tomar decisiones dentro de los parámetros de su trabajo, decisiones que tienen un efecto importante sobre la evolución y los resultados de la organización en general”*. El trabajo de gerente es básicamente encauzar la gestión de las organizaciones para el cumplimiento de objetivos, por ende, se dice que el gerente coordina el trabajo a través de las personas, logrando las metas organizacionales.

Cuando la organización es de tipo tradicional no es difícil identificar quiénes son los gerentes y se aprecian tres niveles dentro de la gerencia.

Los de primera línea se encuentran en el nivel administrativo inferior y dirigen el trabajo de empleados que ocupan puestos en el área de producción o creación de productos de la organización, son los llamados supervisores, jefes de departamento por ejemplo, que tendrán su equivalente en empresas de servicio.

Los gerentes medios están entre la primera línea y la dirección de la organización, dirigen a los gerentes de primera línea, por lo general se conocen en la práctica como gerente de planta, directores de proyectos, etc.

Por último encontramos los directivos, responsables de tomar las decisiones que abarcan a toda la organización, definiendo planes, metas que afectan a todos en su conjunto.

Esta forma de describir al gerente de acuerdo al lugar que ocupa se da en estructuras tradicionales, en organizaciones más flexibles no resulta tan visible ver a esta figura, es decir, la misma depende del tipo de estructura organizacional, de todos modos es importante saber que siempre está presente. ⁽⁸⁾

Si bien las funciones de los gerentes están condicionadas por el tipo de estructura, a lo largo del tiempo diversos autores se han puesto de acuerdo en que los gerentes desarrollan cinco funciones básicas: planeación, organización, coordinación, dirección y control.

Más adelante se utilizara la expresión administrador o gerente en forma indistinta.

Planificación

Se refiere a aquella función en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, definiendo planes para integrar y coordinar las actividades.

Ésta refiere a un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación. ⁽⁹⁾

Según Robbins, *“los gerentes no planifican con una secuencia lógica, sino más bien con un enfoque intuitivo”*.

Organización

Organizar implica determinar cómo se asignan las tareas, quiénes deben ejecutarlas, cómo se agrupan las actividades y definir cómo se han de tomar las decisiones.

Koont y Wehirich, afirman que la misma consiste en la identificación y clasificación de actividades requeridas, la agrupación de dichas actividades necesarias para el cumplimiento de objetivos, la asignación de cada grupo de ellas a un administrador dotado de autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional. ⁽¹⁰⁾

También definen que organizar implica desarrollar una estructura intencional de funciones para el desempeño eficaz. Muchos errores de la organización pueden evitarse si primeramente se planea la organización ideal para el cumplimiento de metas y después se hacen modificaciones en función del factor humano u otros factores situacionales.

Coordinación

Fayol, definió a esta función como “*conseguir la unificación y la armonía de todas las actividades y esfuerzos, de manera de facilitar el funcionamiento de la organización y procurar su éxito*”. ⁽¹¹⁾

Es por medio de esta función que el gerente coordina esfuerzos y comunica la visión impulsora al resto de la organización.

Existe la posibilidad de coordinar factores tanto internos como externos, los primeros se relacionan con los empleados, con los niveles de trabajo, las destrezas del personal. Externamente implica considerar factores como la tecnología, la economía, las políticas existentes, el contexto social y cultural, a la hora de tomar decisiones.

Dirección

La dirección consiste en motivar a los subordinados e influir en las personas de la organización en la realización del trabajo para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Todas las funciones administrativas serían ineficaces si los administradores no supieran dirigir a la gente ni comprendieran los factores humanos presentes en las operaciones a fin de obtener los resultados deseados.

Dentro de esta función hay dos temas que son los más importantes, la motivación y el liderazgo:⁽¹²⁾

- la primera es esa fuerza que impulsa a los empleados y gerentes en un esfuerzo constante hacia un logro de metas y objetivos organizacionales. Los gerentes motivan a procurar condiciones que induzcan a los miembros de las organizaciones a contribuir en beneficio de éstas. Existen diversas teorías para tratar de explicar éste fenómeno, como por ejemplo la teoría de la “jerarquía de las necesidades” de Maslow, o la de las “necesidades básicas de la motivación” de McClelland. También existen técnicas motivacionales las más utilizadas son por ejemplo el dinero y la participación. Pero en sí, cabe destacar que la motivación no es un concepto simple, sino que alude a diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos.
- Koontz y Weirich afirman que *“liderazgo es el arte de influir en las personas para que contribuyan voluntariamente y entusiastamente al cumplimiento de las metas grupales”*. Diversos estudios clasificaron los estilos de liderazgo, los básicos son: líder autocrático (el que se impone y espera el cumplimiento de la tarea encomendada); líder democrático o participativo (es el que consulta a los subordinados respecto a las acciones y decisiones probables) y líder liberal (que hace uso muy reducido de su poder, concede independencia a subordinados). Aunque la realidad indica que el estilo varía según la situación.

Es menester destacar que lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirlo, lo mismo pasa con los administradores y sus subordinados.

Control

Finalmente la función de control consiste en monitorear las actividades de la organización, con el objetivo de verificar que se estén realizando de acuerdo a como fueron planificadas, con la finalidad de corregir aquellas desviaciones significativas, si existieran. Para efectuar esta comparación debe medirse el desempeño real con un estándar definido de antemano, la cual debe ajustarse a las necesidades de la organización.

Si se analiza el ordenamiento en el que se presentan las distintas funciones administrativas contenidas en el marco teórico, se puede llegar a plantear que el gerente desarrollara estas actividades en una secuencia lógica, pero en la práctica esto no se da, sino que se entremezclan las funciones entre ellas, pudiendo afirmar que ningún gerente realiza todas las funciones en su cargo, y tampoco sólo se dedica a realizar una sola. ⁽¹³⁾

Perspectiva de Mintzberg respecto a la función gerencial

Roles de Mintzberg⁽¹⁴⁾

Mintzberg en sus investigaciones comprobó que en la práctica las funciones del gerente distan de lo que teóricamente se podría llegar a pensar, esto es lo que se conoce en la literatura administrativa como las “leyendas de Mintzberg”.

Se comprobó que el gerente no es planificador sistemático, sino que en realidad éstos pasan con rapidez de una tarea a la otra, por ende, su conducta se orienta más a la acción que a la reflexión.

Todo gerente tiene tareas que son específicas, cumplen regularmente tareas ceremoniales, de negociación, convirtiéndose producto de su repetición en tareas concretas.

En cuanto a los sistemas de información que usan los gerentes, el referido autor comprobó que éstos no obtienen la información de un sistema gerencial, sino por el contrario, se inclinan por los medios verbales, conversaciones telefónicas, reuniones.

El ejercicio de la actividad gerencial es intrínseca a la persona, la distribución del tiempo que estos destinan a la toma de decisiones están confinados en lo más profundo de su cerebro.

En sus estudios Mintzberg (1973) llegó a la conclusión de que los gerentes desarrollan diez roles relacionados entre sí, entendiendo por ellos a las diferentes formas de comportamiento administrativo. A continuación se efectuará una breve síntesis de los mismos, con el objetivo de poder identificarlos en este trabajo de campo, o de lo contrario contrastarlo con el citado marco de referencia.

Roles Interpersonales

Los roles interpersonales son aquellos que tienen que ver con los individuos dentro y fuera de la organización así como también deberes de índole protocolar y simbólicos. Dentro de éstos se establece una clasificación de representación, de conducción y de enlace.

El rol de representación es de naturaleza ceremonial, son repetitivos, no contienen decisiones y comunicaciones importantes pero hacen al buen funcionamiento dentro de la organización.

El rol de conducción se refiere a la capacidad del gerente de motivar a su personal tratando las aspiraciones y necesidades individuales, alineando estos objetivos con los de la organización en su conjunto.

El rol de enlace consiste en la realización de contactos fuera de la línea vertical de mando, con la red de contactos los gerentes tratan de conseguir información externa de manera informal pero muy eficaz para la toma de decisiones.

Función Informativa

El rol informativo refiere al papel del gerente como centro nervioso de la información.

El aspecto informativo se subdivide en tres roles. El de detección consiste en la búsqueda de la información por parte del gerente, recibiendo también información no solicitada como subproducto de sus contactos, como se ha mencionado, el gerente obtiene mucha información de forma oral.

La transmisión de la información es otra sub-etapa y refiere al hecho de compartir y difundir la obtenida, llevando esta información del medio externo a sus subordinados o actuando de trasmisor entre las partes dentro de la organización.

El rol de emisor consiste en la transmisión de información a personas no pertenecientes a su unidad, buscando satisfacer a determinados grupos de interés como los bancos, los accionistas, acreedores, entre otros.

Función Decisoria

La función decisoria consiste en usar la información obtenida para la toma de decisiones en búsqueda del logro de la estrategia organizacional.

Mintzberg concluye en su investigación científica que el gerente es agente de cambio, es propulsor del mismo, cada gerente debe adaptarse a las condiciones cambiantes del medio. Una característica común encontrada en los estudios del autor es el gran número y variedad de proyectos que supervisa personalmente, los cuales se encuentran en diferentes etapas, desechando o poniendo en órbita alguno de ellos en el momento indicado.

Otro rol de los gerentes refiere al papel de los mismos como pilotos de tormenta respondiendo a presiones o cambios no esperados, tratándose de situaciones contingentes que generan incertidumbre.

Decimos que es asignador de recursos dado que del mismo dependen el uso y la aplicación de los mismos. Tareas como la división y la coordinación del trabajo son inherentes a este rol.

Es parte de la misión de un gerente considerar el efecto de cada decisión sobre otras decisiones y sobre la estrategia de la organización.

Rol de negociación

Finalmente cabe mencionar el rol de negociador, se ha demostrado que los gerentes pasan gran parte de su tiempo destinados a esta función. Las tareas de negociación son de vital importancia en su trabajo, dado que es el único

integrante de la organización que tiene autoridad para comprometer los recursos en el momento preciso.

Es de destacar que el predominio de los roles depende del nivel que ocupen en la organización, así los roles de difusor, negociador, se reflejan más en los niveles superiores de la organización, en tanto que el rol de líder es más importante en los niveles inferiores que en los medios y superiores.

A su vez existe una relación entre los roles planteados por Mintzberg y las funciones administrativas, el rol de asignador de recursos coincide con la etapa de planificación, los roles personales son propios de las funciones directivas.

Por otra parte estos roles se relacionan también con el tipo de actividad sujeta a gerencia, por ejemplo, se ha comprobado que los gerentes de ventas dedican más tiempo a las relaciones personales; los de producción se concentran más en los aspectos decisorios y los de staff ponen especial énfasis en los aspectos informativos.

Distintas perspectivas sobre la Función

Gerencial. ⁽¹⁵⁾

Autores como Robert Katz concluyeron en sus estudios que los gerentes tienen ciertas habilidades para desarrollar sus funciones: las habilidades técnicas, las de trato personal y las conceptuales. ⁽¹⁶⁾

Las *técnicas* refieren a los conocimientos y competencias en un campo especializado. Las de *trato personal* consisten en la capacidad de trabajar bien con el resto de las personas, individualmente así como también en grupo, como por ejemplo la cooperación y el compromiso con los demás, la capacidad de dirección, la posibilidad de formar redes fuera de la organización.

Por último, son *habilidades conceptuales* aquellas que permiten pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas, son importantes dado que a través de ellas contemplan a la organización como un todo, como ser el aprovechamiento de la información para resolver problemas, la identificación de oportunidades de innovación, la posibilidad de resolución de situaciones.

El predominio de estas habilidades dependen del nivel organizacional que ocupa el gerente, así en aquellos de primera línea son más importantes las habilidades técnicas, en los niveles medios se hace hincapié en las habilidades de trato personal y finalmente en los niveles superiores se acentúan las conceptuales.

El ejercicio de la función gerencial implica conocer menos respecto a más, aspecto que proporciona una visión más amplia y general que permite interpretar el medio y dirigir personas, así como también asignar recursos.

Por otra parte, Fred Luthans hace hincapié en las habilidades administrativas exitosas, dependiendo del tiempo que destinen los administradores en el ejercicio de las mismas es que se hablará de un “administrador promedio

“pasando por un “administrador eficaz” hasta llegar a un “administrador exitoso”.⁽¹⁷⁾

Existen cuatro habilidades administrativas exitosas: administración tradicional (toma de decisiones, planeación, coordinación), comunicación, administración de recursos humanos (motivación, disciplina, manejo de conflictos, capacitación) y trabajo de redes.

Este pasaje que tiene como punto de partida al “administrador promedio” hasta llegar al “administrador eficaz”. Comienza con el desarrollo de las funciones básicas de la administración tradicional desarrollando posteriormente papeles como el de comunicador de la gerencia, motivando al personal, aspecto en que el gerente debe prestar especial atención dado que la misma está relacionada con el cumplimiento de metas. Por último, el trabajo de redes requiere la socialización, la capacidad de interacción con otras personas ajenas a la organización.

La capacidad de trabajar en redes puede ser tanto externa como interna. Desde el punto de vista externo implica conocer el contexto que existe en torno a la organización, la comprensión de las fuerzas que actúan sobre la misma en su conjunto. La habilidad del gerente estaría dada por la capacidad de comprender el impacto real y potencial de estas variables, que afectan a todas las organizaciones.

Internamente comprende entender el medio específico y próximo de la organización, implica el entorno en donde se obtienen las entradas para la obtención de sus salidas. Formarían parte de este medio específico los clientes, proveedores, competidores.

Relacionado al aporte del autor, el trabajo de redes del gerente tiene una importante vinculación con la cultura organizacional, dado que en esta etapa se da el proceso de socialización, es decir aquel proceso por el cual los integrantes se adaptan a la cultura de la organización, entendiendo por tal aquella percepción común de los individuos que es compartida por sus

integrantes y que describe la forma en que las personas ven a la organización y que influye en su modo de actuar.

Es importante analizar el papel de la cultura en todas las organizaciones dado que la misma puede implicar un límite en el trabajo de la gerencia.

Por ende, la habilidad del gerente es encauzar el trabajo a través de otros, teniendo en cuenta limitantes externos, que son aquellos factores en los que no puede influir, sino que vienen dados, como los cambios tecnológicos, económicos, políticos, y las limitantes internas que proceden de la cultura de la organización. Los resultados positivos de la gestión del gerente dependen de su habilidad de mitigar los factores internos o medio específicos y los externos también conocidos como medio general.

El “Principio de Peter” refuerza el enfoque de habilidades de Katz al establecer una clara diferenciación entre un buen técnico y un buen especialista considerando a los gerentes dentro de estos últimos. ⁽¹⁸⁾

El principio proporciona una idea del tipo de competencia correspondiente a la función gerencial respecto de otra técnica, los técnicos deben saber más respecto a menos, teniendo una visión puntual y especializada, por ende, especialización y competencia estarían estrechamente relacionadas.

Los gerentes deben poseer una visión más amplia y general, lo que implica que manejen una porción de cada tema, lo que significa que deben saber menos respecto más, en contraposición a una función esencialmente técnica que implica poseer un conocimiento mas amplio respecto a una temática en particular. En relación a esto último, la visión del gerente sería menos “sesgada”.

Hellriegel (2002), habla de competencias gerenciales como aquella interacción entre conocimientos, actitudes y habilidades, de la conjunción de ellas es que se habla de eficacia gerencial de un gerente. ⁽¹⁹⁾

Por otra parte Drucker (1966) menciona la eficacia gerencial como la manera de hacer las cosas correctas, partiendo de lo que deben hacer bien los gerentes, se llega a una priorización de las distintas actividades, apuntando a la eficiencia posterior.

Hasta aquí se ha abordado desde diferentes enfoques la manera de estudiar administración, dado que al hablar de competencias gerenciales, se está hablando de habilidades administrativas y las mismas comprenden hacer las cosas de manera correcta.

En conclusión, se pretende realizar un análisis del modo de actuar del gerente, tomando como marco de referencia las diferentes perspectivas expuestas referentes al comportamiento del gerente, con el objetivo de aplicarlo posteriormente al análisis del objeto de estudio, las asociaciones deportivas. El objetivo es la obtención de información aplicado al caso de la realidad uruguaya.

Referencias Bibliográficas:

1. Definición brindada en el libro “La Gestión Deportiva: Clubes y Federaciones”, Juan A. Mestre, José M. Brotóns y Manuel Álvaro. INDE, 2002. Página 15, toma la definición de A. Loret, presidente del CEMIS, Universidad de Caen, 1993.
2. Juan A. Mestre, José M. Brotóns y Manuel Álvaro “La Gestión Deportiva: Clubes y Federaciones”. INDE, 2003. Página 23, punto 4 “Elementos constitutivos de las organizaciones deportivas”, cap. 1.
3. Javier Comás Mérola “Las Organizaciones” (tercera edición 2001, CY G), Capítulo IV: Fines, pag 18-22.
4. Rubén Acosta Hernández- “Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas” (Paidotrivo-2005)- Capítulo II: Organización Deportiva Exitosa. Pags: 91, 94 a 100.

5. Rubén Acosta Hernández- “Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas” (Paidotrivo-2005)- Capítulo II: Organización Deportiva Exitosa. Pág. 100.
6. Mestre. Juan A. “La gestión Deportiva exitosa: Clubes y Federaciones”. (INDE 2002). Cap 1. Págs. 14 a 21. Visto desde: http://books.google.com.uy/books?id=j3O3IVFhlowC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
7. Peter Drucker (1909 – 2005) fue un autor austríaco de libros de administración o la gestión de las organizaciones. Tras trabajar en la banca y como periodista, se doctoró en Derecho Internacional en Alemania. El auge del nazismo le forzó a emigrar a EE.UU. (1937), tras vivir 4 años en Londres, donde se convirtió en profesor, escritor y consultor.
8. Robbins /Coulter. “Administración” (Prentice Hall 2005, octava edición). Cap. 1 Pag 5-7
9. Cita del Libro “Administración: Una perspectiva global” de Koontz y Weirich para abrir el Cap. IV – Planificación. George A Steiner: Top Management Planning (1969). Pág. 7
10. Koontz y Weirich. “Administración: una perspectiva global” (11va edición, 2001, McGraw Hill). Parte 3. Pág. 246.
11. Carlos Ramirez Cardona “Fundamentos de la Administración”, (ECO Ediciones- 1993). Pág. 162. Definición tomada de Henry Fayol, primer autor que habla del “proceso administrativo” dividiéndolo en funciones administrativas.
12. Koontz y Weirich. “Administración: una perspectiva global” (11va edición, 2001, McGraw Hill). Parte 5. Resumen de págs. 500 a 526.
13. Koontz y Weirich. “Administración: una perspectiva global” (11va edición, 2001, McGraw Hill). Introducción. Pág. 7
14. Mintzberg, Henry.(Montreal 1939: actualidad) es un profesor académico internacionalmente reconocido y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión. En la actualidad, es profesor de

la cátedra Cleghorn de Estudios de Gestión en la Universidad McGill en Canadá. *The Nature of Managerial Work* (1973, Harper&Row). Material de la Cátedra de Administración General, apuntes del EVA. Mintzberg estudió sistemáticamente las actividades de cinco directores generales de distintas organizaciones, y logra llegar a la conclusión de que ninguno desempeña las funciones administrativas clásicas (planeación, organización, coordinación y control), pero sí desarrollan otras actividades, las que identificó como los 10 roles gerenciales.

15. Robbins /Coulter. “Administración” (Prentice Hall 2005, octava edición). Se encuentran todos los autores mencionados resumidos en el cap 1. Págs. 7 a 14.
16. James AF Stoner, Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. “Administración: 6ta edición” (Prentice Hall, 1996). Págs. 18 y 19. Los autores citaron a Robert Katz, que lo que hizo fue una continuación del trabajo previamente hecho por Henri Fayol (famoso teórico de la administración de principios del siglo XX), complementándolo.
17. Stephen Robbins. “Comportamiento Organizacional” (Prentice Hall 2004). Págs 7 y 8. Refiriéndose al Trabajo de Fred Luthans y R. Kreitner “*Organizational Behaviour Modification and Beyond*” (1985).
18. James AF Stoner, Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. “Administración: 6ta edición” (Prentice Hall, 1996). Los autores citaron a Laurence J. Peter y Raymond Hall en su obra “*The Peter Principle*” (Morrow, 1969).
19. Hellriegel, Don; Jackson, Susan E.; Slocum, John W. “Administración” (Thomson, 2005)

2) Contexto del deporte y realidad en el Uruguay

Importancia del deporte

Actualmente el deporte ha adquirido una importancia capital, en virtud de constituirse en servicio social e instrumento educativo, así como también por la mejora en las condiciones de salud que proporciona a la comunidad en su conjunto a través de su práctica. Es por eso que debe existir un esfuerzo de aquellos que “administran” la práctica del mismo para promover los beneficios que éste brinda a la sociedad.

Para la práctica de cualquier deporte deben coexistir tres elementos claves: un elemento de actividad física, debe existir un elemento de competición y además debe haber una infraestructura organizativa, aunque sea muy básica.¹⁾

El deporte es tan importante para la salud humana que en Uruguay, como en muchos países su práctica es obligatoria en los niños y adolescentes que concurren a las instituciones educativas. Podría decirse que se ha constituido una herramienta para mejorar la salud, a la vez que es un elemento integrador, utilizado para promover la socialización entre distintas personas.

El deporte es organizado por las asociaciones o las federaciones, en una primera instancia éstas asumen su responsabilidad social organizando actividades de entretenimiento, esparcimiento y contactos sociales. Puede empezar como un grupo de amigos o conocidos que se organizan para jugar un partido de fútbol por ejemplo, hasta un grupo más grande de personas que organizan una liga. Cualquiera sea la condición, los elementos claves son:

- Un grupo de personas.
- Un fin común (práctica del deporte).
- Una infraestructura organizada (normas y reglas básicas para la práctica del mismo).

A un nivel más avanzado esto no basta, sino que deben proponer más, es su deber y obligación organizar la práctica deportiva, adoptando estructuras organizativas adecuadas y más complejas, apuntando también a una administración eficiente.⁽²⁾

Si bien los elementos básicos siguen siendo los mismos, ahora se exige a mayor medida una infraestructura que soporte todas las actividades de manera eficiente, y sólo se puede lograr esto con una administración eficaz.

La participación en un deporte es un acto voluntario e implica, para cada individuo, la previa aceptación de ciertas condiciones y reglas que regulan la práctica del mismo.

Deportistas

Los deportistas son aquellos que se avocan a la práctica del deporte. Dentro de los mismos hay distintas categorías, primero aquellos que son aficionados y oportunamente se dedican a la práctica, pero en un nivel muy básico; segundo, están aquellos que practican de forma habitual, pero como forma de esparcimiento. Estas dos categorías conforman la gran mayoría de los deportistas que existen hoy día, son los “deportistas amateur”.

La tercera categoría, trata de aquellos deportistas que hacen del deporte su medio de vida, son los de alto rendimiento, o los “profesionales”, son aquellos remunerados de alguna manera por la práctica del deporte. En comparación con la otra categoría son los menos, en Uruguay sobre todo.

Sean pertenecientes a una categoría o la otra, el deportista siempre tiene necesidades, en mayor o menor medida.

Hoy día, los individuos requieren tres condiciones esenciales para practicar deporte y participar en competiciones deportivas:⁽³⁾

- Apoyo material (oportunidades e infraestructura)
- Apoyo Organizativo (planificación y programación)
- Administración Profesional (gestión clara y eficaz)

Sin estos tres elementos, la práctica del deporte se hace muy complicada. El apoyo material y organizativo, siempre se encuentran aunque sea en la forma más sencilla, pero según Acosta Hernández (2005) una “Administración Profesional” es el elemento más complicado de conseguir en cualquier Deporte.

Según el autor, los deportistas son los más afectados por las estructuras organizativas deficientes. Se cansan de no tener el apoyo necesario de las asociaciones y finalmente terminan por abandonar la práctica del deporte y/o cambiarse de disciplina.

Muchas de las asociaciones no pueden hoy día satisfacer las necesidades de los deportistas en su totalidad, por ejemplo, puede faltar un lugar para practicar deportes, un calendario de actividades estructurado, eventos para competir, entrenadores que potencien sus capacidades y habilidades, etc. Esto es más común en aquellos deportes de alta competencia que precisan una estructura compleja.

Las Asociaciones deben entonces luchar para poder mejorar la disponibilidad de las condiciones materiales y sociales para la práctica del deporte, tratar de ofrecer a los deportistas un entrenamiento profesional para poder competir tanto a nivel nacional como internacional.

Los derechos y obligaciones de los deportistas deben ser garantizados mediante reglas claras definidas por las asociaciones. También debe existir reglamento sobre la aplicación de sanciones a aquellos deportistas que no cumplan con los mismos.

Lo expuesto debe estar contemplado en los estatutos y reglamentos que conforman la “constitución” de una Federación o Asociación Deportiva.

El estatuto debe tener un capítulo donde enumere los derechos de los deportistas o asociados a una federación, los deberes (como por ejemplo, acatar las reglamentaciones, resoluciones, abonar cuotas) y las sanciones (que pueden llegar a ser suspensiones, amonestaciones e incluso la expulsión de una asociación).

Los deportistas están a la vez sujetos a las reglas de sus deportes y a las leyes de su país.

Otro reto existente, es tratar de dar el mismo nivel de consideración a aquellos deportistas que tienen un rol activo y permanente en la práctica del deporte y aquellos que lo practican de manera espontánea, como un “hobbie”.

Es importante para la asociación darle la mayor atención posible a todos los tipos de “clientes” sin importar su nivel de actividad o participación.

El deportista es el “cliente” de la Asociación, por tanto tiene necesidades hacia la empresa que la misma como tal debe satisfacer.

Contexto deportivo nacional

Si bien Uruguay es un país como se dice comúnmente “fútbolero”, es mucho más que eso, nadie puede dudar que es el deporte número uno, que más personas y dinero mueve, pero no hay que ignorar que en este país se practican una gran variedad de disciplinas deportivas y que hay mucha gente involucrada en las mismas.

El fútbol está viviendo un momento histórico, un “boom”, gracias a los resultados de la Selección Uruguaya de Fútbol, en el mundial de Sudáfrica

2010 y Copa América 2011. La mayoría de las personas hablan de los grandes jugadores, que son los “héroes” de nuestros tiempos, incluso del director técnico por su capacidad de llevar adelante un equipo.

La gran importancia de un gerenciamiento profesional del deporte puede traer resultados positivos y con ellos éxitos deportivos y económicos. La AUF por el cuarto puesto en el mundial de Sudáfrica ganó 19 millones de dólares. ⁽⁴⁾

Realidad de las asociaciones deportivas

Entre los principales obstáculos que encuentran las asociaciones en el mundo y también en Uruguay, está el problema interno de la estructura y desde ahí muchos de sus problemas potenciales. Es decir que, hoy día son pocas las asociaciones deportivas nacionales que tienen una estructura estable como para hacer frente a los desafíos que presenta un ambiente deportivo.

En su mayor parte, las asociaciones deportivas son dirigidas, entre otros, por técnicos, ex jugadores y jugadores, personas asociadas al deporte y personas que si bien tienen un conocimiento sistemático de la práctica del deporte, no tienen las herramientas necesarias para poder hacer andar una estructura administrativa tan particular como lo es una asociación deportiva. Por lo general, estos “gerentes deportivos” tienen poca o ninguna experiencia llevando a cabo planes gerenciales, relevando problemas de control interno y administrando de la mejor manera los recursos humanos, materiales y financieros. ⁽⁵⁾

Los deficientes resultados de algunas asociaciones deportivas se pueden deber a la falta de eficacia y eficiencia que nace desde adentro de la misma y se catapulta hacia afuera, raíz de falta de habilidades administrativas necesarias para sacar adelante una estructura organizativa tan compleja como lo puede llegar a ser la de una Asociación.

Acosta Hernández habla de que para lograr llegar a ser una Asociación eficaz, se debe de apuntar a una organización adecuada, una administración eficaz y una gestión profesional.

Según él, el peor enemigo de una asociación deportiva no es otras asociaciones ni otro deporte, tampoco el contexto social, ni los deportistas, sino la estructura organizativa local y la misma organización deportiva.

En Uruguay, como en todo el mundo, el tema más relevante de la Asociación viene dado por el Financiamiento (apoyo gubernamental y autogeneración de fondos).

Por lo tanto, la organización de actividades deportivas va a depender de las fuentes de financiación. Su conocimiento es sustancial para poder gestionar bien los posibles recursos específicos de una entidad deportiva.

Entre las principales fuentes de financiación de las entidades se destacan: ⁽⁶⁾

- Subvenciones Públicas.
- Aportaciones Privadas.
- Venta de Servicios.
- Cuota de los Socios.

También pueden existir otras fuentes como: los derechos de retransmisión, publicidad y patrocinio, derechos de imagen, publicaciones.

En definitiva, el análisis de las infraestructuras de financiamiento entre las fuentes públicos y privados supone una gran importancia para conocer cómo se podrá hacer sostenible la Asociación a lo largo del tiempo.

Las asociaciones se caracterizan por no tener fines de lucro. Acosta Hernández (2005), concluye que la clave en la eficiencia de las federaciones deportivas radica en su organizarse al estilo de una empresa, aunque su objetivo no sea

obtener ganancias. Por lo tanto, aquí se presenta el gran reto que tienen las asociaciones y la diferencia con los otros tipos de organizaciones con fines de lucro.

Por otra parte, el autor concluye en sus estudios que el éxito de una Asociación Deportiva puede medirse en la eficacia y eficiencia de los Clubes que la integran, debiendo existir un proceso iterativo desde los clubes hacia las asociaciones y viceversa, donde cada una de las partes se vea potenciada gracias al apoyo de la otra.

Las Asociaciones deben convivir casi a diario con todos estos problemas, sienten la necesidad de contar con ligas profesionales, con “gerentes” que las administren, siempre en la búsqueda de apoyo material, financiero y humano. Son éstas las que tocan las puertas de las empresas, gobiernos, gente influyente, prensa, todo para poder darles a sus deportistas la mejor posibilidad de competir en un ámbito eficiente tanto a nivel nacional e internacional. Y al final, si estos deportistas pierden, son las federaciones quienes son castigadas por “no hacer nada por el deporte”, no brindar la mejor oportunidad a sus deportistas, no brindarle el suficiente apoyo, etc.

Pero si los deportistas ganan, son ellos los que se llevan toda la gloria y fama, se convierten en “héroes”, y de las federaciones por lo general no se hablará, o se hará caso omiso de todo su esfuerzo. ⁽⁷⁾

Recursos Organizativos

Tanto la preparación de un plan como la implementación de cada uno de sus programas requieren recursos humanos, así como medios financieros y materiales. Esos recursos se interrelacionan y actúan de manera coordinada en conformidad con las líneas de acción que son planteadas por el gerente de la organización. Estos recursos deben funcionar armoniosamente mediante una comunicación efectiva y estar siempre orientados hacia los mismos objetivos lo que proporciona metas claramente definidas.

Los recursos que tienen todas las organizaciones son: ⁽⁸⁾

- Los Recursos Materiales o Físicos son de tipo operativo, comercial y de toda índole, son tangibles como por ejemplo útiles de oficina, equipamiento de procesamiento de datos, documentos, etc.
- Los Recursos Financieros son los necesarios para hacer andar todo el plan. Dependen de los fondos con los que se financian las asociaciones, y por lo general son muy escasos, lo que implica que la asignación de los mismos debe hacerse con el fin de sacarle el máximo provecho a cada unidad monetaria invertida.
- Los Recursos Humanos comprenden el personal necesario para llevar a cabo las tareas al interior de la organización. Se deben prever la cantidad de personas necesarias para realizar una parte específica del plan, el período por el cual esas personas serán requeridas, así como también su remuneración.

Las organizaciones conforman un gran sistema, integrado por distintos subsistemas. Es un todo integrado y lo mismo pasa con los recursos de la organización, no se pueden concebir los recursos humanos sin integrar a la vez los recursos materiales, para que se puedan combinar capital y trabajo, de manera de poder realizar las actividades de manera eficaz. Estos recursos precisan para funcionar, los recursos financieros. Por lo tanto, si bien se habla de los recursos de la organización por separado, es imposible desligarlos

porque los mismos están totalmente interrelacionados y dependen unos de otros.

El impacto económico del Deporte:

Dentro de las metas propuestas por la Dirección Nacional de Deporte, se pueden ver: desarrollar el deporte como actividad física, así como también como actividad integradora, socializante; lograr mejoras en la salud humana a través del mismo y por último utilizarlos como herramienta educativa. ⁽⁹⁾

Pero esto no quita que el deporte sea utilizado como una herramienta para crear puestos de trabajo, lograr mejoras económicas por parte de todos los involucrados, hasta obtener un lucro (por parte de empresarios y empresas) y/o poder ser autosustentables (por parte de las asociaciones).

La práctica deportiva se ha comercializado en todo el mundo y también en Uruguay. Las marcas deportivas son verdaderas superpotencias comerciales, afectando la práctica del deporte y al funcionamiento de las Asociaciones.

El marketing deportivo y de eventos han surgido como nuevas disciplinas, con el objetivo de intentar brindar las herramientas necesarias para las organizaciones deportivas, tanto asociaciones, clubes, federaciones, comités, con el fin de que éstas exploten el potencial económico que puede llegar a tener una competencia o un evento deportivo.

Como modo de ejemplo se mencionará la cantidad de puestos de trabajo que se crean cada vez que hay un evento deportivo (tipos de puestos): ⁽¹⁰⁾

- Ejecutivos
- Personal de Servicio
- Personal Técnico
- Voluntarios
- Seguridad

El primero de ellos es el menos numeroso, pero sobre él recaen las decisiones que determinarán el éxito o fracaso de las asociaciones. Son fundamentalmente el Director General, los directores de área o de división, subdirectores, miembros del Comité Ejecutivo y/o asesores.

El personal de servicio, es el que realiza las tareas más ingratas, posiblemente, pero decisivos como soporte de las otras actividades. Como por ejemplo limpiadores, porteros, vendedores en las taquillas, electricistas, sonidistas, etc.

En cuanto al personal técnico suele ser de tres tipos:

- Deportivos, que elaboran calendarios, normas de competición, y que suelen ser profesionales técnicos
- Árbitros o Jueces, que velan por el cumplimiento de los reglamentos y controlar la competición en las pistas o terrenos de juegos.
- Especialistas (médicos, informáticos, ingenieros, arquitectos, entre otros).

El grupo más numeroso y más imprescindible, es el de los voluntarios que colaboran con la organización deportiva en los eventos, así como también para la práctica del deporte. Suelen realizar las tareas más diversas, son el soporte básico de casi todas las áreas y lo más importante, son trabajadores honorarios de las asociaciones, es decir, no son renumerados o no deben serlo.

Por último, el personal de seguridad varía dependiendo del tipo de competiciones y deporte que se practique.

Marco normativo en el Uruguay.

Las Asociaciones deportivas están obligadas a operar en condiciones sociales y jurídicas singulares, que emanan de la realidad social de cada región, del gobierno y las leyes de cada país.

Las Asociaciones nacionales debidamente reconocidas por ley están obligadas a asumir ciertas responsabilidades asignadas a los entes rectores del deporte en el ámbito nacional. Su función acarrea una serie de deberes y derechos que están regidos por los estatutos que son la “constitución” de cada Asociación. Una asociación puede “administrar” un deporte sin tener un estatuto definido, es así que se constituye como una “ asociación de hecho”

Con la existencia del mismo se definen todos los puntos referentes a la constitución de la Federación, los distintos órganos, como se eligen los mismos, obligaciones, derechos de sus asociados y todo aspecto que refiera al funcionamiento.

En general, cuando se define el objeto de una asociación deportiva se busca:
(11)

- Promover la realización de actividades académicas, culturales, sociales y educativas para el beneficio social de la sociedad en general.
- Promover la formación física y social de los jóvenes deportistas y mayores, en la práctica del deporte en general.
- Promover la obtención de recursos, ya sea a través del sector público, privado, nacional o extranjero.

Deberá especificarse que el Objeto de la Asociación Civil será siempre sin fines de lucro.

El art. 52 literal G, que nombra a las Rentas Exentas, y exonera del pago de dicho Impuesto a “*las rentas obtenidas por las instituciones culturales o de*

enseñanza. Quedan comprendidas en este literal, las rentas obtenidas por las federaciones o asociaciones deportivas o instituciones que las integran, así como las ligas y sociedades de fomento, sin fines de lucro". ⁽¹²⁾

Actualmente, el pasado 28 de octubre de 2011 se promulgo la ley 18.833 que declara de interés nacional el fomento del deporte. Se crea un régimen promocional en el que las entidades o instituciones deportivas que quieran acceder deberán presentar ante la Comisión de Proyectos Deportivos, creada por la ley, un proyecto debidamente fundamentado de acuerdo con los requerimientos que con carácter general o específico establezca el citado órgano.

Se crean beneficios tributarios a los que podrán acceder las federaciones deportivas (incluida la Organización de Futbol del Interior), la Organización de Futbol Infantil, La Fundación del Deporte del Uruguay, los clubes profesionales de futbol o basquetbol en relación con los proyectos vinculados a sus divisiones formativas, los mecenas deportivos y los patrocinadores.

Para acceder al régimen promocional las federaciones deportivas deben tener personería jurídica y deberán estar debidamente inscriptas en el Registro del Ministerio de Turismo y Deporte.

En virtud del artículo 2º, se crea la Comisión de Proyectos Deportivos (COMPRODE), integrada por un representante del Ministerio de Turismo y Deporte, presidida por un representante del Ministerio de Economía y Finanzas, un representante del Congreso de Intendentes y un representante del deporte, elegidos por dos miembros del Poder Ejecutivo, los mismos tendrán carácter honorario.

El objetivo de la COMPRODE es asesorar al Poder Ejecutivo a los efectos de la aplicación de las disposiciones establecidas en la presente ley. Es de destacar que la misma podrá crear las comisiones técnicas que entienda pertinente a los efectos del contralor y seguimientos de los proyectos aprobados.

Los proyectos deberán estar debidamente fundamentados, entendiéndose por tal aquellos que cumplan las siguientes condiciones:

- Mejoren las condiciones de formación de los deportistas, particularmente los jóvenes.
- Aumentar o mejorar la infraestructura destinada a las actividades deportivas, con énfasis en las de alto rendimiento.
- Mejorar el rendimiento de los deportistas federados mediante la creación y gestión del conocimiento, en materia de entrenamiento deportivo, a través de procesos de aprendizaje dado por la asistencia técnica de expertos.
- Aseguren los procesos de mejora del desempeño de nuestras representaciones nacionales.

En cuanto a los beneficios tributarios otorgados, los mismos comprenden la exoneración de los tributos aplicables a la importación que grave el equipamiento destinado a la ejecución de los proyectos, así como también de devolución del Impuesto al Valor Agregado incluido en las adquisiciones de bienes y servicios destinados a integrar el costo de la infraestructura, y equipamiento incluido en la ejecución de proyectos.

En los artículos 10 y 11 respectivamente especifica los beneficios otorgados a los mecenas deportivos y patrocinadores. Así mismo define expresamente estos conceptos.

El Poder Ejecutivo podrá requerir a las instituciones deportivas las garantías respecto al efectivo cumplimiento de las obligaciones vinculadas al otorgamiento de la franquicia, sin perjuicio de la re-liquidación de tributos, multas y recargos que pueden corresponder en caso de verificación de incumplimiento.

Finalmente, es de destacar que desde la promulgación de esta ley no se cuenta con el decreto interpretativo que ponga en práctica lo dispuesto, por tanto no se han instrumentado aun los mecanismos para la obtención de los referidos beneficios.

Estructura típica de una Asociación:

Los órganos que por lo general gobiernan las Asociaciones son la Asamblea General, conformada por todos los asociados y/o la Comisión Directiva, que por lo general tienen a cargo la dirección y la administración de la misma. Sus potestades, deberes, derechos, obligaciones, formas de elección, deben estar contemplados en el Estatuto. ⁽¹³⁾

En otras palabras, la Comisión Directiva es el órgano ejecutivo de una Asociación y la Asamblea General puede funcionar como el órgano Legislativo.

Existe también una Comisión Fiscal, que es quien hace de auditor de la Comisión Directiva, fiscalizando su actuación entre otras potestades.

Referencias Bibliográficas:

1. Rubén Acosta Hernández- "Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas "(Paidotrivo-2005)- Cap. 1
2. Rubén Acosta Hernández- "Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas" (Paidotrivo-2005)- Cap. 1, pag. 20.
3. Rubén Acosta Hernández- "Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas" (Paidotrivo-2005)- Cap. 1,pag 23 y pag. 59.
4. www.selecciónuruguayadefutbol.com/2010/07/tabarez-us-1576000-la-auf-gano-19.html

5. Rubén Acosta Hernández- “Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas” (Paidotrivo-2005)- Prefacio. Pag. 7 y 8
6. Vicente Añó Sanz- “Organización y Gestión de Actividades Deportivas: los grandes eventos” (INDE 2003). Cap. 3. Página 71.
7. Rubén Acosta Hernández- “Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas” (Paidotrivo-2005)- Conclusión cap. 1. Pág. 80.
8. Rubén Acosta Hernández- “Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas” (Paidotrivo-2005)- Cap. 4 “Como planificar el trabajo de su organización”. Pág. 271
9. <http://www.deporte.gub.uy/int/institucional/institucional.php?seccion=Institucional> Metas de la Dirección Nacional de Deporte
10. Vicente Añó Sanz- “Organización y Gestión de Actividades Deportivas: los grandes eventos” (INDE 2003). Cap 4. Págs. 111y 112.
11. Tomado de Testimonio de Estatutos de Spartans Football Americano Uruguay. Capítulo I – Constitución. Dictamen n° 265/2011 del Ministerio de Economía y Cultura, y la inscripción cte. N° 58/2011 del Registro de Asociaciones Civiles y Fundaciones. Es el estatuto tipo que se utiliza para otorgarle personería jurídica a los clubes y asociaciones.
12. Título 4 IRAE Texto Ordenado. Art. 52, Lit. G. <http://www.dgi.gub.uy/wdgi/hgxpp001?6,4,207,O,S,0,MNU;E;178;2;MNU;,,>
13. Idem .10) Cap. IV. Autoridades

3) Metodología de la Investigación:

Partiendo de un universo que consta de todas las federaciones deportivas en el Uruguay, tanto profesionales, semi profesionales y amateurs, tanto a nivel nacional como departamental. Dejando de lado aquellas que no tienen estatutos, se estructuran como asociaciones civiles y/o son ligas privadas, tampoco incluimos en el estudio a los clubes sociales y deportivos.

Con éste objetivo en mente, *federaciones deportivas*, es que en el presente trabajo se pretende responder a la siguiente pregunta:

¿Es el trabajo del gerente deportivo distinto al realizado por gerentes de otro tipo de organizaciones?

Es en función de la anterior pregunta de investigación es que se pretende concluir si el trabajo que realiza el gerente deportivo es distinto del que realiza un gerente de una organización con fines de lucro.

Como gerentes deportivos se entiende a aquella persona que desarrolla funciones gerenciales dentro de las asociaciones deportivas.

Se cree que el trabajo que realiza como “la coordinación de actividades de manera eficiente y eficaz con las personas de la organización y a través de ellas para el cumplimiento de fines de la organización.” En este punto, para poder identificar el trabajo que realiza, este trabajo se basa en dos perspectivas, las de las funciones gerenciales ya definidas y los roles de Mintzberg.

Respecto al estado del conocimiento, es decir, todos aquellos que se ha escrito sobre el tema, se considera a distintos autores que han estudiado sobre la administración, así como la misma aplicada a las asociaciones deportivas.

Las fuentes de información utilizadas son libros, publicaciones, leyes y artículos de internet.

Para realizar este trabajo se elegirán varios casos, la idea es estudiar las interrelaciones que se dan al interior de los mismos. Se realizaron entrevistas semi estructuradas, de modo de poder contestar la pregunta de investigación. Las preguntas formuladas a los sujetos no se enmarcan en una estructura definitiva, sino que se permite ahondar sobre otros puntos que el sujeto investigado considera importante.

Es de destacar que el presente trabajo es válido para los casos que se han estudiado bajo las características de este tipo de organizaciones, por lo tanto, los resultados obtenidos no podrán ser generalizados a otros contextos ni a otro tipo de organización.

Como muestra de estudio se toman cuatro federaciones deportivas: Liga Salteña de Básquetbol (LSF), Federación Uruguay de Basquetbol (FUBB), Federación Uruguay de Tenis de Mesa (FUTM), y por último la Federación Uruguay de Patín y Hockey (FUPH). La elección de esta muestra se fundamenta en que se pretende extraer conclusiones tanto de federaciones profesionales (como la FUBB) así como también semi profesionales y amateurs. Por otro lado, las mismas se mostraron dispuestas a colaborar en este trabajo y se entiende que esta muestra es la más representativa a la población objeto de estudio. También resultó interesante para nuestro trabajo incorporar la visión de un estudioso del tema, miembro de la Dirección Nacional de Deportes y máster en gestión del deporte.

Una vez finalizado el trabajo de investigación se realizó un análisis cualitativo de la información extraída de los sujetos.

Se contrastó la realidad empírica con el marco teórico definido de modo de poder llegar a una conclusión.

4) Trabajo de Investigación

A continuación se detallarán los puntos más importantes dentro de cada entrevista, separados primeramente por tema, siguiendo la estructura del marco teórico, comparando lo que han dicho los entrevistados, sacando conclusiones basados en los aspectos mencionados por cada uno.

Como se ha mencionado anteriormente, las entrevistas tenían un esqueleto determinado, pero se brinda la libertad al entrevistado de indagar sobre los temas que se consideran de importancia.

En primer lugar, se entrevista al Sr. Alberto Espasandín, ex director técnico de Clubes de Basketball y de la selección mayor de Uruguay y actualmente trabajando como gerente deportivo dentro de la Federación Uruguaya de Basketball.

En segundo lugar se entrevista al Sr. Roberto Miglietti, Presidente de la Liga Uruguaya de Tenis de Mesa y del conglomerado de federaciones deportivas dentro de la casa de los Deportes Artigas.

En tercer lugar al Sr. Alberto Arreseigor, Presidente de la Liga Salteña de Fútbol y dueño de su propia empresa, es por ello que su visión es muy interesante a los efectos de este trabajo.

Por cuarto lugar al Sr. Ernesto Cajaravilla, Presidente de la Liga Uruguaya de Patín y Hockey y a la vez secretario general del Comité Olímpico Uruguayo, persona muy importante dentro del deporte uruguayo.

Por último lugar se entrevista al Sr. Rodrigo Yavarone, Coordinador del programa “Niños y Niñas del Tennis”, que es una proyecto en común entre la Dirección Nacional de Deportes y la Asociación Uruguaya de tennis. Además es master de “gestión y dirección en el deporte”, curso que fue hecho en

Barcelona, lo que le da un carácter de conocedor de la temática deportiva y una visión un poco más amplia que un directivo de una asociación en particular.

Vale aclarar que no es el objetivo de este trabajo estudiar los problemas internos y estructurales de cada federación, por lo tanto, se hablará brevemente de la realidad dentro de cada una y del deporte en específico, en la opinión de los entrevistados.

Introducción al trabajo de investigación:

Como se ha mencionado anteriormente, el objeto de estudio de este trabajo se basa en estudiar las funciones del gerente deportivo en el ámbito de una federación deportiva.

Se ha definido qué es una federación deportiva, quién es el gerente deportivo, y lo que en la teoría hace, el objetivo de las entrevistas es tratar de visualizar si efectivamente cumple con las funciones administrativas clásicas en la realidad.

Planificación:

La primera de esas funciones es la de planificación, que se define como *“aquella función en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, definiendo planes para integrar y coordinar las actividades”*.

En primer lugar, el Sr. Espasandín reconoce la importancia de la planificación, tanto a corto, mediano y a largo plazo. Ha elevado propuestas, planes para cambiar la forma en que se están implementando las competencias hoy en día en la Federación Uruguaya de Basketball (FUBB).

Pero también reconoce la dificultad de que los cambios a largo plazo se materialicen dada la realidad de la FUBB, ya que periódicamente se realizan elecciones, cambian las autoridades y con ellas los objetivos y planes propuestos por las anteriores autoridades. También resalta que muchos objetivos cambian año a año, dado que cambian las necesidades y la realidad de la Federación, por lo tanto, la planificación es algo que se debe de hacer año a año.

Respecto a esta función, el Sr. Miglietti, de la Federación Uruguaya de Tenis de Mesa (FUTM), afirma que existe planificación tanto a corto como a largo plazo, que un buen proceso de planificación no debe llevar menos de tres años.

Los planes a corto plazo de la FUTM se enfocan más en crear una competencia interna fuerte, con el objetivo de formar competidores de alto nivel, que en planes para intentar atraer gente que practica este deporte a modo de recreación a las competencias y finalmente “fidelizarlos” a la práctica del deporte.

Mientras que el Sr. Arreseigor, presidente de la Liga Salteña de Fútbol (LSF), identifica como una de las funciones más relevantes para su cargo a la planificación y sobre todo la ejecución de ésta. Menciona que es más importante saber cómo materializar los planes que simplemente “planificar”.

Dentro de la LSF existen planes anuales, presupuestos y planificación a largo plazo. Fue el único entrevistado que menciona planes de marketing deportivo dentro de su ámbito, también nombra planes de índole social con fines integradores, conociendo el deporte como herramienta para estos fines.

Explica que ningún plan se descarta de ante mano, sino que siempre se escuchan propuestas, no importa de quien venga, se ponen sobre la mesa y se discute si son factibles de ser cumplidos.

Cajaravilla en cambio, presidente de la Federación Uruguaya de Patín y Hockey comenta que hoy día, según su opinión, la FUPH es una de las más

fuertes, pero que esto no siempre fue así. Sino que fue un trabajo que llevó más o menos quince años, una gran planificación previa, y la ejecución de planes tanto a corto, mediano y sobre todo a largo plazo.

Por lo tanto, subraya la importancia de esta planificación previa, y de tener claro siempre cuál es la misión de la Federación. En este caso, era la de integrar a todos los clubes de todos los departamentos al ámbito federativo, algo que según él, finalmente se ha logrado.

La visión de Yavarone, Master en gestión del deporte y coordinador de la Dirección Nacional de Deportes y Asociación Uruguaya de Tenis, en cambio, es mucho más crítica. Menciona que si bien existen planes en todas la Federaciones, la mayoría de éstas planifican mediante ejecutan. Es decir, existe, pero en el corto plazo.

A largo plazo, dada la realidad uruguaya, es muy complicado llevar adelante planes, reiterando lo que el Sr. Espasandín mencionó anteriormente, cambian las autoridades, cambian los intereses de las Federaciones año a año y cambia también la realidad del deporte.

Yavarone acota que las Federaciones planifican sin tener una misión y una visión en su conjunto. Las empresas por lo general toman éstos dos conceptos como punto de partida de sus planes tanto a corto, mediano y a largo plazo.

Indicadores Contextuales

En el marco teórico se nombran distintos indicadores que inciden en la manera en que se llevan adelante los planes, se practica un deporte en una región y se organizan las Federaciones, que se fueron llamados “indicadores contextuales”.

Éstos se dividen en tres grandes grupos: 1) contexto deportivo específico; 2) condiciones geográficas y materiales e 3) indicadores culturales, sociales y demográficos.

Dentro del contexto deportivo específico, el primer gran punto y quizá la principal problemática de las federaciones deportivas en Uruguay, están las fuerzas económicas.

Fuerzas económicas:

Dentro de este punto se ahonda sobre lo mencionado por el entrevistado, sobre los principales puntos que considera de relevancia acerca del financiamiento. Se indaga también sobre la existencia de presupuestos y de la manera en que se financian las Federaciones.

Según Cajaravilla, existen tanto en la FUPH como en el Comité Olímpico Uruguayo, presupuestos hechos por contadores en el último caso, que se revisan periódicamente. La manera de financiarse de la FUPH es mediante inscripciones de los clubes, que pagan una “cuota” por pertenecer a la federación y les permite participar en las competencias que ésta organiza.

Arreseigor, de la LSF, identifica que dentro de los factores más relevantes que inciden en cómo se desarrolla el deporte en el departamento se encuentra el factor económico. La forma de financiarse la Liga es a través de la recaudación del estadio (35% de lo que se recauda en cada partido), o lo que se recauda en las canchas (6% de cada partido). Según lo expresado, la liga históricamente ha sido autosuficiente, dado que no genera ganancias ni se endeuda.

Es menester destacar que, la LSF es dueña del Estadio Dickinson, ubicado en el departamento de Salto, el único estadio capaz de soportar partidos de gran porte en lo que respecta a la capacidad de albergar público. Según Arreseigor esto le brinda a la LSF una ventaja en la manera de financiarse sobre otras

Federaciones departamentales, pero también reconoce que el mantenimiento de dicho estadio acarrea grandes costos.

Según Espasandín las fuerzas económicas son las que mayor impacto tienen dentro del “contexto deportivo específico”. Reconoce también que existen presupuestos, hechos por contadores y revisados periódicamente. Uno de los principales problemas del deporte que identifica es que el basketball no es autosustentable como deporte “profesional” en el Uruguay, dado que un club no puede mantenerse con la venta de jugadores, como es el ejemplo de algunos clubes de fútbol.

Es por eso que los clubes dependen de sponsors y dirigentes que destinen fondos de su propio patrimonio, a cambio se convierten en inversionistas de los mismos y que buscan los resultados a corto plazo de su inversión.

Por lo general, los clubes que quieren competir en la Liga Uruguaya de Basketball deben poseer un nivel económico importante o de lo contrario, no ser competitivos o endeudarse, como ha pasado con muchos clubes.

La estructura de la FUBB permite que la misma se financie mediante sponsors y el veinte por ciento de lo recaudado en cada partido es para la FUBB. Esto cubre el salario de los jueces, la infraestructura organizativa y solventar todos los gastos necesarios.

En cambio, Miglietti comenta que La FUTM se financia mediante inscripciones de los clubes (matricula mensual y anual) y de jugadores independientes (que no pertenecen a ningún club), que es la fuente de financiamiento de los gastos administrativos y de funcionamiento, como ser seleccionados, competencias y menciona la existencia de presupuestos.

Yavarone, en cambio, encuentra un enlace entre las fuerzas económicas, la forma de financiarse en las federaciones y la problemática de la planificación.

Menciona que es muy difícil planificar si no se puede prever de ante mano con qué recursos contará, es decir, los presupuestos de las Federaciones surgen de necesidades del momento, más que un plan de cómo “invertir” los fondos en el deporte.

El tema del financiamiento es sin duda el principal problema de las federaciones, al no contar con los recursos necesarios para llevar adelante la gestión del deporte.

Yavarone visualiza la problemática en que a las federaciones les cuesta anticipar cuántos fondos se necesitan para llevar adelante una temporada de competencias, por lo tanto se realiza un presupuesto provisorio a corto plazo, que surge de las necesidades del momento y según cuáles sean éstas, se buscan medios para financiarse.

En resumen, en los casos de las Federaciones profesionales y semi profesionales, se pueden financiar con un porcentaje de las entradas vendidas en los eventos deportivos. Mientras que en el caso de las Federaciones amateurs se financian por aporte de los socios, quienes practican el deporte en su gran mayoría o los clubes, que a la vez se financian por sus socios. Es decir que, en estas últimas quien termina pagando para practicar el deporte es el deportista.

A estas federaciones amateurs les cuesta conseguir fondos que no sean de estos aportes, casi no existe financiación de terceros ni de empresas “amigas”. Las Federaciones piden a empresas que “invieran” en ellas pero sin ofrecerle retorno alguno, es decir, se les pide a las empresas que “gasten” no que “invieran” opina Yavarone.

Marketing Deportivo:

Según Yavarone, una de las razones por las cuales las federaciones pasan estas dificultades es la falta de marketing deportivo, un concepto que mundialmente es plenamente manejado. Financiar una federación es en muchas partes del mundo una buena inversión, con gran retorno para las empresas, donde compiten entre ellas por ser “financiadoras” de un deporte.

Sin embargo, en la realidad uruguaya no se ofrece ningún incentivo desde el punto de vista monetario a las empresas interesadas en “invertir” en el deporte, tampoco desde el punto de vista tributario (más adelante se mencionará la Ley de fomento al deporte).

La realidad indica que, salvo en el fútbol y en parte en el basquetbol, no hay federación deportiva que le ofrezca al sector privado un retorno posible por la inversión en el deporte.

Arreseigor es el único entrevistado que menciona planes con incentivos económicos para las empresas, con el fin de atraer al público a los estadios, pero vale subrayar que el fútbol es prácticamente el único deporte que les puede resultar económicamente atractivo a las empresas para invertir en el país.

Participación del Estado:

Otro punto a mencionar dentro del tema del financiamiento, es la actitud del Estado frente a las federaciones. Espasandin y Cajaravilla critican la falta de apoyo del Estado Central, si bien este último menciona que el Gobierno tiene otras necesidades más importantes que el apoyo al deporte, lo cual no ocurre

en otros países, donde se destina determinado porcentaje del P.B.I. para el fomento del deporte.

Con respecto a la FUTM, actualmente se inauguró un polideportivo donde se fomenta la práctica del deporte, con apoyo del BID y de la Intendencia de Montevideo. También en la LSF, se está renovando el estadio, donde la mitad de los costos han sido cargo de la Intendencia de Salto.

Por lo tanto, se puede concluir que el Estado no apoya financieramente a las federaciones ni las interviene, sino que brinda apoyo indirectamente mediante planes, como por ejemplo el proyecto que es coordinado por Rodrigo Yavarone, “Niños y Niñas del Tenis”, el cual es un trabajo en conjunto de la Federación Uruguaya de Tenis y la Dirección Nacional de Deportes (DINADE). Otro ejemplo es el apoyo financiero que brinda ANTEL, siendo sponsor de equipos de fútbol y basquetbol de Uruguay.

Respecto al apoyo al deporte por parte del Estado, desde la DINADE y como parte de ésta, Yavarone comenta que no hay suficientes fondos y que éstos no se invierten eficientemente.

El mismo menciona que, con los escasos fondos que hay se puede optar por dos posibilidades: o financiar a los deportistas de élite (que según él falta la base de éstos); o destinar dichos fondos para crear una base para los mismos, que en algún momento puedan llegar a ser deportistas de alto rendimiento. El problema, según Yavarone, es que se trata de abarcar ambas posibilidades con los pocos fondos que hay y no se cumple con ninguna de las consignas eficientemente.

Condiciones Geográficas y Materiales:

Espasandín reconoce que existen fuerzas geográficas que inciden en cómo se ha de desarrollar el deporte en Uruguay y que se relacionan con aspectos sociales. El mismo concluye que Uruguay se ha centralizado en Montevideo, y que las federaciones uruguayas terminan siendo “federaciones montevidéanas”, donde en deportes como el basquetbol las diferencias económicas se vuelven abismales y éstas se observan en la competitividad de los equipos del interior frente a los equipos en Montevideo.

Cajaravilla opina, en cambio, que uno de los objetivos primordiales de cada federación debe ser integrar a todos los clubes y federaciones regionales del país en una sola Federación, que sea el órgano rector encargado de gestionar la práctica del deporte en cada rincón del país.

Indicadores Culturales y Sociales

En el caso del fútbol, uno de los factores que más incide en el desarrollo del deporte es el factor cultural. Por ejemplo, Arreseigor menciona que es común la inseguridad, los conflictos entre jugadores y entre hinchadas, o entre ambos inclusive.

Esta problemática llega a tal punto que se debe contratar guardia privada o a la policía para un partido, como modo de prevenir males mayores, aunque la afluencia de público sea mínima. Lo que significa para un Liga semi profesional, como la LSF, un costo adicional que debería de ser innecesario.

El aspecto social que el Sr. Miglietti identifica va íntegramente de la mano de factores económicos. Opina que para ser un deportista de élite se requiere un entrenamiento especializado, intensivo y de varias horas al día. Comenta también que en Uruguay es muy complicado que un deportista pueda llegar a

competir a nivel profesional sino tiene un sustento económico. La competencia interna, en cualquier deporte no basta para desarrollar jugadores que puedan competir a nivel mundial y ésta es una de las principales razones de por qué fracasan los deportistas uruguayos a nivel internacional, afirma Miglietti.

Es en éste punto que se ponen de acuerdo Cajaravilla, Miglietti y Yavarone, en criticar la falta de cultura deportiva en el Uruguay, en identificar que no se considera al deportista como cualquier otra profesión renumerada, sino que el deportista amateur debe subsistir por sus propios medios y cuando se ve que un deportista tiene un nivel nacional destacado, recién ahí es apoyado por parte de las federaciones y finalmente por los sponsors.

Esta problemática se traspasa también a los directores técnicos, quienes tienen la tarea de desarrollar deportistas y son muy pocos en Uruguay los que pueden subsistir con un sueldo de director técnico, menciona Cajaravilla.

Otro aspecto social que identifica Cajaravilla es la distribución de algunos deportes según las clases sociales, como por ejemplo, habla de que deportes como el tenis, el hockey sobre césped, el rugby y el golf que son más afines a las clases de recursos económicos altas.

Sin embargo, a pesar de todo esto, él, determina que los aspectos culturales y demográficos son los más importantes a la hora de determinar cómo se ha de llevar adelante la práctica del deporte en el país.

El principal reto que encuentra como presidente de la FUPH es el de mantener a aquellos que practican el deporte a modo de hobby y que finalmente pasen de “jugar” el deporte a “practicarlo”. Comenta que es análogo el reto que tienen las empresas de fidelizar a sus clientes, quizás el desafío más importante que tienen las mismas.

Factor demográfico:

Por último, Cajaravilla nombra como principal variable al factor demográfico, sobre todo la escasa población que tiene el Uruguay frente a otros países del mundo, que la gran mayoría de los deportistas son hombres y practican fútbol, deporte por excelencia en el país.

Sin embargo, Yavarone le resta importancia a este factor, dado que cita ejemplos de países demográficamente parecidos a Uruguay que son potencia en algunos deportes y que Uruguay es potencia en el fútbol por ejemplo.

Cuadro de Indicadores Contextuales

		INDICADORES CONTEXTUALES			
		ECONÓMICO	GEOGRÁFICO	SOCIAL/CULTURAL	DEMOGRÁFICO
ENTREVISTADOS	ESPASANDIN	✓	✓		
	MIGLIETTI	✓		✓	
	ARRESEIGOR	✓		✓	
	CAJARAVILLA		✓	✓	✓
	YAVARONE	✓		✓	

Organización

Anteriormente definimos, que la función administrativa de organización implica determinar cómo se asignan las tareas, quienes deben ejecutarlas, como se agrupan las actividades y definir como se han de tomar las decisiones.

Todas las federaciones visitadas cuentan con estatutos, que funcionan como el mecanismo de organización por excelencia, donde se detallan específicamente las funciones, los órganos y la distribución de tareas de los mismos.

También existen reglamentos, que determinan en gran medida los aspectos de la función administrativa organización, por lo tanto la tarea del gerente deportivo respecto a ésta es básicamente velar que se cumpla con lo que está dispuesto en los estatutos y reglamentos.

En el caso de la FUBB, la estructura está definida por estatuto, centralizada en Montevideo, donde cada Federación del interior tiene su propia autonomía y solo depende de la FUBB en aspectos centrales. Según Espasandín los principales problemas estructurales de la FUBB vienen dados por esta forma centralizada de organizarse, que después se reflejan en la ineficiencia de poder crear una liga que sea competitiva a nivel nacional.

Éste mismo problema se ve en la FUTM, donde la estructura está centralizada también en Montevideo, donde no hay ninguna coordinación entre la FUTM y las Federaciones del Interior, que son totalmente independientes de la primera, donde cada una tiene sus propios objetivos. Por lo expuesto esto no permite que se cumplan uno de los objetivos primordiales según Cajaravilla, que sería integrar a todos los clubes y federaciones en un solo ámbito federativo.

Arreseigor nos explica cómo funciona el sistema de toma de decisiones dentro de la LSF, que existen tres divisionales A, B y C, una asamblea de clubes

representada por todos los clubes, que funciona como un órgano Legislativo, redactando reglamentos, modificando el estatuto, nombrando y pudiendo incluso destituir al presidente.

Los clubes de la A tienen más votos que los de la B, y éstos últimos más que los de la divisional C. Cada divisional tiene su propio consejo de clubes, donde se debaten los temas referentes a su propia categoría, como por ejemplo fixtures, competencias, etc. El consejo de neutrales de la A son los que ejecutan los planes, los cargos de presidente, vicepresidente, tesoreros y administrativos.

De similar manera funciona el sistema de toma de decisiones de la FUBB, donde las decisiones se toman en la asamblea de clubes, donde todos tienen votos. Esta forma en que se toman decisiones se va simplificando según las federaciones, pero inclusive las amateurs toman éstas en sus respectivas asambleas de clubes.

Este conlleva que el cargo del presidente de una federación sea un cargo más que nada político, aspecto que rectifica Yavarone, donde sus decisiones consisten en acatar las políticas y ejecutar los planes de la asamblea de clubes correspondientes.

Espasandín reconoció que su cargo tiene poco poder decisorio, por lo tanto éste se verá reflejado en su capacidad de negociar con los clubes por ejemplo, capacidad que será mencionada más adelante en detalle.

Contrastándolo con el marco teórico, las federaciones objeto de estudio en éste trabajo, se podría decir que se organizan en base a la territorialidad, modalidad de organización que permite mejor planificación y control dentro de cada región, pero que presenta como gran desventaja que a veces los planes regionales van en una distinta dirección a los planes globales de la Federación.

Al no existir intervención del Estado, se descarta que la forma de organizar las federaciones tenga una modalidad de control centralizada o gubernamental.

Por lo tanto, según lo expresado en el marco teórico, las modalidades imperantes en el Uruguay serían: la descentralización por región política y la descentralización con poderes en el ámbito local.

Donde cada región desempeña sus funciones como “administrador” del deporte similares a la de una administración central. Pero que en los aspectos centrales depende de esta última, y le rinde cuentas a ella.

Existen en las federaciones comités electorales, comités fiscales en ciertos casos, todos definidos por su propio estatuto, tanto en cómo se forman y en cómo ejecutan sus tareas.

Un aspecto de importancia respecto a ésta función es mencionada por Luis Arreseigor, quien considera que, tanto como gerente deportivo o como gerente de un comercio hay que crear grupos de trabajo, con gente idónea, delinear tareas y los objetivos para cada puesto. Sobre todo, que las personas que ocupen los cargos sean confiables a la tarea que desempeñan.

Respecto al punto “contexto del deporte y realidad en el Uruguay”, uno de los principales problemas que identifica el autor Rubén Acosta Hernández, es el problema interno de estructura, y éste confluye en otros tipos de problemas.

También afirma que en su mayor parte, las federaciones son dirigidas por técnicos, ex jugadores y jugadores, personas asociadas al deporte, y por lo general éstos no tienen los conocimientos ni las herramientas necesarias para poder poner en marcha una estructura tan compleja como una asociación deportiva.

En la realidad, se corrobora sí que las personas que están a cargo de las federaciones efectivamente son ex jugadores, dirigentes de clubes, etc., pero

no se puede afirmar que debido a esta formación no sean personas capaces o idóneas en llevar adelante una federación.

El autor, identifica que el problema radica desde dentro de las federaciones, que se organizan de manera ineficiente, y que todos los problemas comienzan en lo estructural, a raíz de personal con falta de habilidades administrativas suficientes.

Yavarone es crítico con ésta afirmación, afirma que hay que adaptarse a la realidad uruguaya, que no es viable pensar en un organigrama detallado, con separación de funciones ejecutivas, legislativas y de disputa de sanciones, por ejemplo, cuando no se cuentan con recursos humanos para llevar adelante funciones administrativas.

En nuestra opinión, tampoco creemos que la raíz de los problemas de las federaciones sean de tipo estructural y de personal ineficiente, sino que es una combinación de factores, económicos, sociales, estructurales, etc., que se interrelacionan y que terminan por debilitar la gestión del deporte en el país.

Coordinación

Hemos definido a la coordinación como *“conseguir la unificación y la armonía de todas las actividades y esfuerzos, de manera de facilitar el funcionamiento de la organización y procurar su éxito”*.

Esparandín por ejemplo, reconoce que en su cargo es importantísimo saber conciliar los intereses de todos los sujetos (clubes, federaciones departamentales, jugadores, neutrales, sponsors, etc.), y donde las habilidades de trato personal influyen en la manera de resolver los conflictos entre los sujetos implicados.

Sin embargo, en otros deportes donde el factor económico no tiene tanta relevancia, los mecanismos de coordinación no son tan importantes, pero si, nos interesa subrayar que existen en las federaciones tribunales de disputas o similares, que tienen como objetivo la negociación entre las partes que se encuentran en una querrela.

Arreseigor y Cajaravilla sienten que el mejor mecanismo de coordinación es transmitir a las partes a través del ejemplo, ser una persona justa y transparente en la toma de decisiones, para el bien de la Federación en su conjunto.

Siempre existen sujetos interesados, ya sea clubes, deportistas, sponsors y en el caso del Comité Olímpico Uruguayo otras federaciones, que de cierta manera u otra ejercen presiones. Saber cómo negociar con todas las partes, como llegar a soluciones que satisfagan a todos es de vital importancia para llevar a una buena gestión.

Dirección

Hemos definido dirección como la función administrativa que *“consiste en motivar a los subordinados e influir en las personas de la organización en la realización del trabajo, para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.”* Los dos aspectos más importantes dentro de ésta función son la motivación y el liderazgo.

Miglietti recalca la importancia de tener carácter de líder a la hora de tomar decisiones, de ser claro y estricto en éste aspecto. Mientras que Arreseigor y Cajaravilla afirman que la mejor forma de dirección y sobre todo de liderazgo es a través del ejemplo, debiendo ser transparente en sus decisiones. Es de vital importancia que los sujetos involucrados en la federación vean que su “líder” se preocupa en todos los asuntos de ésta, y que lidera a través de su trabajo.

Otro punto de importancia que destaca Cajaravilla es que un buen líder debe asumir responsabilidades y reconocer sus errores.

Conociendo su trayectoria como director técnico de clubes y de la selección uruguaya de mayores en basquetbol, le pedimos a Espasandín que compare su labor como líder de un equipo de basquetbol respecto a su trabajo como directivo dentro de la FUBB. Siente que no hay muchas diferencias de fondo, sí acepta que como gerente deportivo su estilo de liderazgo se asocia más a un estilo democrático, mientras que como director técnico sus decisiones deben de ser más autocráticas.

Tanto Miglietti como Cajaravilla opinan que el principal motivador de un grupo de trabajo honorífico, representado por la mayor parte del personal que tienen a cargo, es el amor al deporte. Afirman que es la principal razón por la cual las personas se involucran, disponen de su tiempo y recursos, es que no lo ven como un trabajo, como una carga, sino que trabajar para el deporte es algo que según Cajaravilla implica un “escape de la rutina diaria”.

Arreseigor está de acuerdo con lo expuesto anteriormente, pero también reconoce que tanto tan importante como saber motivar a sus grupos de trabajo, es crear una cultura de pertenencia a la federación.

Control

Por último se expone a la función administrativa de control, que va muy de la mano de la planificación.

Todos los entrevistados reconocen la importancia de ésta función, revisar los planes periódicamente, así como la ejecución de los mismos de manera eficiente es parte de la labor de un gerente.

Por ejemplo, Arreseigor es el principal encargado de fiscalizar que la ejecución de las obras al Estadio se hagan de manera eficiente y según lo presupuestado, de hacer los pagos y de controlar el manejo de la cuenta bancaria de la Liga.

Miglietti subrayó varias veces en la entrevista el papel y la importancia del estatuto como medio de control, ya que mediante éste se delimitan las tareas de los distintos órganos, las potestades y las responsabilidades de cada uno.

Yavarone en cambio, cuenta que muchas veces falta una base de comparación para controlar, ese estándar para medir las desviaciones, que viene dado por la falta de planificación en algunos puntos.

Roles de Mintzberg:

Fue unánime la opinión de que el rol que más se adapta a sus funciones como gerente deportivo es el de negociador.

En los casos de los entrevistados, éstos reconocen que como gerente deportivo no se tiene el poder de decisión que se tendría en otras organizaciones, por lo tanto al querer ejecutar ciertas acciones, deben poder convencer a las partes involucradas a través de la negociación y el diálogo de que “su” propuesta es la mejor solución a una situación determinada.

Espasandín por su parte recalca la importancia de éste rol, ya que el “poder” de su cargo yace en su capacidad de negociar con las partes con el objetivo de hallarle la mejor solución a un problema.

Arreseigor y Espasandín también encuentran importante el rol informativo, como lo define Mintzberg, “el gerente es como el centro nervioso de la información”. Éste rol es de suma importancia para su papel como gerente deportivo, Espasandín relata que constantemente se están comunicando planes a las partes, y que una de sus tareas es llevar la información desde las autoridades a las federaciones departamentales.

También identificamos en Espasandín como en Arreseigor y Miglietti el rol de “agente de cambio”, debido a que en todo momento se están proponiendo planes, ideas, soluciones, adaptándose a las condiciones del medio. Se identifica que la importancia de este rol es consecuencia de la falta de la función decisoria.

En Miglietti y Cajaravilla a su vez identificamos el rol de carácter simbólico, en el sentido que sus cargos son bastante políticos, y debido a sus trayectorias, sus presencias son importantes en las competencias y las decisiones de sus respectivas federaciones

Yavarone opina que el rol de mayor importancia para un gerente deportivo es el de piloto de tormenta, en el sentido que constantemente se está solucionando problemas en la medida que surgen nuevos.

Distintas perspectivas sobre la Función Gerencial.

Como hemos mencionado en el marco teórico, el autor Robert Katz, menciona que los gerentes tienen ciertas habilidades para desarrollar sus funciones, que son las técnicas, las de trato personal y las conceptuales.

Fue unánime la opinión de que la habilidad más relevante para cumplir con sus tareas como gerentes deportivos es la habilidad conceptual, lo que condice con lo expresado por el autor. Éste expresa que según el nivel organizacional, en éstos casos un nivel gerencial, se hacen más imprescindibles estas habilidades.

Las mismas permiten pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas, idear soluciones para éstas, innovar, así como adaptar una visión global de la organización.

Por otra parte, no le restan importancia a las habilidades de trato personal, que serían aquellas que permiten trabajar con grupos de trabajo, mediante una supervisión, y también de formar redes fuera de la organización. Como hemos dicho anteriormente, el gerente deportivo está constantemente negociando, y respecto a esto Arreseigor afirma que de nada serviría idear soluciones para temas urgentes sino se es capaz de convencer a las personas implicadas que dichas propuestas son la mejor solución a adoptar.

Por ejemplo, Espasandín reconoce que mientras fue director técnico las habilidades técnicas, conocimientos en un área especializada, basquetbol en este caso y las de trato de personal eran más importantes. Ahora como gerente deportivo las habilidades conceptuales cobran más trascendencia, las cuales son reforzadas por las de trato personal.

Respecto al enfoque de Fred Luthans de las habilidades administrativas exitosas, conocidas como: administración tradicional (toma de decisiones, planeación, coordinación), comunicación, administración de recursos humanos (motivación, disciplina, manejo de conflictos, capacitación) y trabajo de redes.

Identificamos que las más importantes para la realidad de un gerente deportivo en el Uruguay son la administración de recursos humanos en conjunto con el trabajo de redes. La misma se asemeja a la función decisoria de la teoría clásica, y las habilidades de trato personal de Katz. Implica como motivar al personal de la organización entre otros aspectos.

El trabajo de redes tiene como novedad a lo expuesto por otros autores que implica crear redes tanto internas como externas a la organización, y requiere de la habilidad de socializar con ellas. Comprende conocer los aspectos que pueden incidir en la federación, el cómo y la comprensión de sus consecuencias.

En éste punto identificamos que el gerente deportivo está diariamente trabajando con estas redes de contactos, socializando, negociando.

Roles de Mintzberg :

		ROLES			
		INTERPERSONAL	INFORMATIVO	DECISORIO	NEGOCIADOR
ENTREVISTADOS	ESPASANDIN	✓	✓	✓	✓
	MIGLIETTI			✓	✓
	ARRESEIGOR		✓	✓	✓
	CAJARAVILLA	✓			✓
	YAVARONE			✓	✓

Enfoque de las Habilidades Administrativas :

Katz

		HABILIDADES		
		TÉCNICAS	HUMANAS	CONCEPTUALES
ENTREVISTADOS	ESPASANDIN		✓	✓
	MIGLIETTI			✓
	ARRESEIGOR		✓	✓
	CAJARAVILLA			✓
	YAVARONE			✓

5) Conclusiones

Al comenzar el presente trabajo, se definió como objetivo contrastar con el marco teórico la realidad empírica de los casos de estudios así como también comparar el trabajo del gerente deportivo con el desempeñado por otro tipo de gerente.

Habiendo cumplido con dicho objetivo estaríamos en condiciones de concluir lo siguiente:

Respecto a las funciones administrativas:

Se reconoce en todas las federaciones planificación a corto plazo como presupuestos y planes anuales, pero se complica a largo plazo dado que hay muchos factores que hacen que la realidad de una federación cambie año a año. Por lo tanto la planificación a largo plazo se ve afectada por los constantes cambios en el entorno que influye que ésta se haga de forma flexible adaptándose a dichos cambios, aspecto compartido por la mayoría de las organizaciones.

Los cambios a largo plazo parecen ser más aplicables a las realidades de federaciones donde las autoridades se mantienen, que aquellas que constantemente hacen elecciones y/o destituciones de sus gerentes deportivos.

El tema de financiación es sin duda el principal problema de las federaciones, y el indicador contextual más relevante a la hora de incidir en como se práctica y gerencia un deporte en la región.

Las federaciones profesionales y semi profesionales se financian en su mayoría con un porcentaje de las entradas vendidas de los eventos deportivos, mientras que las federaciones amateurs se financian en gran parte por aporte

de los socios, o de los clubes, que a su vez se financian por aporte de sus afiliados. En los deportes amateurs quien termina pagando por practicar el deporte es el deportista.

Por lo general las Federaciones con estos aportes logran ser autosuficientes, ya que algunas federaciones amateurs pueden flexibilizar sus calendarios a modo de no terminar endeudándose. Ninguna Federación mencionó planes de ahorro y/o inversión en fondos, y tan sólo una comentó planes de Marketing Deportivo.

Estamos de acuerdo con el entrevistado Yavarone que en el país no se ofrece por parte de las federaciones un retorno real de la inversión, como se ha dicho anteriormente, se les pide a las empresas que “gasten” y no que “inviertan” en la federación. Estos inversionistas pueden convertirse en especie de “accionistas” de las federaciones que anteponen los intereses a corto plazo frente a los resultados a largo plazo de las federaciones siendo contraproducentes para las mismas.

A la fecha aun no se ha reglamentado la ley 18.833 de fomento al deporte. Esto sería de vital importancia para dotar a las federaciones y/o clubes de fondos del sector privado a cambio de un beneficio tributario para los mismos. Los “mecenaz” del deporte constituyen también un grupo de interés importante en torno a este tema. Por lo tanto se cree que la aplicación de ésta ley en el futuro inmediato puede traer buenos resultados para el deporte en su conjunto para el país.

Es clara la relación entre los factores sociales y económicos, los primeros se pueden deber a una falta de cultura deportiva, razones que son más sociológicas que escapan a los efectos de este trabajo. Podemos sí afirmar que en el país no son muchos los deportistas que pueden subsistir con la remuneración de dicha profesión y que en la gran mayoría de los deportes predomina la figura del deportista amateur.

El Estado, por su parte no incide en la realidad de no incidir en los asuntos de las federaciones, de no aportar fondos directamente, si apoyando proyectos o mediante gastos de publicidad por medio de empresas comerciales del mismo. Anteriormente hemos mencionado el papel del estatuto, este funciona en las federaciones como medio de control y delimita de antemano la estructura, división de tareas y responsabilidades dentro de las mismas.

La toma de decisiones de mayor relevancia en las federaciones se toman en el seno de la asamblea de clubes correspondiente, donde a veces el presidente de una federación actúa como moderador, pero muchas veces no tiene voto. Todo esto le resta poder de decisión al gerente deportivo, resultando que su cargo tenga más aspecto de político que de ejecutivo.

Las federaciones deportivas objeto de estudio contaban con organigramas definidos y la principal forma de organización es según la territorialidad. Esto no implica que todas las federaciones se estructuren de ésta manera, pero dado algunos aspectos como las complicaciones económicas del deporte amateur de integrar planes a nivel nacional, resulta la más conveniente en muchos casos.

Los autores estudiados hacen mucho hincapié en que los principales problemas que tienen las federaciones deportivas son de aspectos estructurales y que desde estos se generan todo otro tipo de inconvenientes.

En nuestro trabajo no constatamos que esto sea así, es más, creemos que una estructura idónea como la que plantean autores como Acosta Hernandez, con organigramas estrictamente definidos, separación de funciones, no son aplicables a la realidad que viven las federaciones deportivas. De hecho ningún gerente perteneciente a las Federaciones estudiadas manifestó a la estructura organización como un problema potencial. Con esto manifestamos que ninguno de los entrevistados menciono aspectos de este tipo.

Corroboramos de la realidad que el personal que trabaja para las federaciones en cargos administrativos y gerenciales es en su gran mayoría honorario, y son contadas las federaciones que pueden de tener personal remunerado.

Por lo tanto, identificamos que uno de los principales retos que tienen los gerentes deportivos es saber cómo organizar sus recursos humanos. Además de definir tareas, crear grupos de trabajo, atribuir potestades, pero sobre todo saber cómo mantener este personal no remunerado motivado en sus tareas es un aspecto en el cual el gerente deportivo debe destacarse.

Estos aspectos forman parte de la función administrativa de dirección, y nuevamente subrayamos en que un buen gerente deportivo debe saber mantener motivado a su grupo de trabajo, y saber llevarlos adelante con liderazgo. Se identifica como elemento motivador, al hecho en que para muchas personas trabajar para una federación no es visto como un trabajo, sino que es una responsabilidad que les gusta, definido anteriormente como “amor al deporte”, elemento que el gerente deportivo debe saber explotar.

La función administrativa de coordinación en los asuntos que refieren a negociar con las partes involucradas en una federación es de relevante importancia. Por lo visto, los mecanismos de coordinación son igualmente de importantes tanto en federaciones deportivas amateurs como en las profesionales.

No se es posible concluir que un gerente deportivo considere una función administrativa más que otra, ni siquiera los entrevistados se animaron a contestar cual función consideraban más importante. La realidad es que depende de la organización, depende de la persona, de la realidad de cada situación, entre otras variables, definir que función sería más importante.

Respecto a los roles de Mintzberg:

Unánimemente los entrevistados opinaron que el rol que más se acercaba a la realidad de lo que hace un gerente deportivo es el rol de negociador.

En su opinión constantemente se está negociando, con todas las partes involucradas de una federación, ya sea clubes, dirigentes, sponsors, jueces, otras federaciones, deportistas, etc, y saber conciliar dichos intereses por un bien común, que es el deporte en su conjunto, es algo en lo que el gerente deportivo se debe destacar.

Esto puede ser consecuencia de que como hemos mencionado anteriormente, el gerente deportivo por lo general no tiene mucho poder decisorio, por lo tanto, si él mismo quiere ejecutar un plan, una solución o proponer una idea, debe saber como convencer a las partes que su plan de acción es el mejor camino a tomar.

Por ejemplo, un gerente general en una empresa sabe que cuenta con el apoyo del directorio y/o de los accionistas, y que el objetivo de los mismos es siempre igual, que la empresa sea rentable, que sus acciones aumenten de valor y obtener utilidades. También saben ellos que el gerente general tomará todas las decisiones de acuerdo a cumplir con este objetivo único. Mientras que en el cargo de gerente deportivo, los presidentes de las federaciones por ejemplo deben contar con el apoyo de una asamblea de clubes. Pero el problema radica en que no siempre los intereses de los clubes, o socios son parecidos, a veces son muy distantes, existen enemistades, enfrentamientos y muchas diferencias a la hora de afrontar ciertos asuntos.

El gerente deportivo debe tener en cuenta a la hora de tomar una decisión que puede perder apoyo de algún miembro de la asamblea de clubes o de un “sector”, he ahí la importancia de saber negociar y saber conciliar los intereses

de los involucrados. Es en este punto que identificamos que el cargo de presidente de una federación se asimila mucho a la de un cargo político.

Sentimos por lo expresado anteriormente que el principal contraste entre un gerente deportivo, un gerente general de una entidad comercial y el dueño de una empresa sería que:

- Las decisiones de un gerente comercial se hacen tomando en cuenta a los accionistas y sus intereses. Mientras que las decisiones que toma un dueño de una empresa repercutirán principalmente en su patrimonio, por lo tanto él es el principal interesado y afectado por sus decisiones. El gerente deportivo, más específicamente hablando el presidente de una federación, por lo general es un cargo político, y no tiene poder de decisión, por lo tanto debe saber convencer a los miembros de la asamblea de clubes que su propuesta es la mejor decisión a tomar.

Distintas perspectivas sobre la función gerencial y otras conclusiones

Respecto al enfoque de las habilidades de Katz, no se puede concluir que las habilidades conceptuales sean más importantes que las de trato personal, sino que ambas son igualmente relevantes. Hemos podido reconocer que las habilidades técnicas pierden notoriedad en comparación con las otras.

Otro punto de interés sería destacar que si bien la Ley de fomento al deporte ha sido promulgada el 28 de octubre del 2011, al momento de este trabajo monográfico (agosto del 2012), no ha sido reglamentada aún, y no han existido avances respecto a ésta.

Estaríamos de acuerdo también con Acosta Hernández que ha expresado que si bien las federaciones son sin fines de lucro, cree que la clave de la eficiencia de éstas radica en organizarse al estilo de una empresa con fines de lucro, y este es el gran reto que tienen las federaciones.

ANEXO 1: PLANIFICACIÓN DE ENTREVISTAS

Cada entrevista fue planificada de manera distinta, siguiendo un esqueleto de temas a ser tocados y definiendo de ante mano que integrante de los realizadores de este trabajo monográfico preguntaría según el tema.

El contacto se hizo vía mail, así como la coordinación del día y lugar de la entrevista.

Presentación e introducción:

- Nos presentamos como estudiantes de la UDELAR facultad de Ciencias Económicas.
- Objetivos: Informar sobre que nuestro trabajo tiene como objetivo estudiar el rol del gerente deportivo en el Uruguay, contrastarlo con lo expuesto en nuestro marco teórico y poder compararlo con lo que hacen los gerentes en otras instituciones (sobre todos empresas).
- Tiempo que insumirá la entrevista: no especificado, desde cuarenta y cinco minutos, dependiendo de la disponibilidad horaria del entrevistado.
- Se le pide autorización al entrevistado para grabar la entrevista.

Aspectos formales:

Más que nada saber que se puede tutear al entrevistado, pero respetuosamente. Lo que no se debiera de hacer es empezar tuteándolo al entrevista y luego tratarlo de usted.

Entrevista:

Impusimos pautas, tales como:

- No irse de tema. La entrevista debería ser semi estructurada, con el fin de poder indagar sobre cosas que el entrevistado sienta que son importantes.
- Técnicas: es necesario insistir si una respuesta importante se pasa por alto, pero sin repetir la pregunta, se debe de hacer como que no se entendió lo que se quiso decir.
- Profundizar en las respuestas cuando éstas son cortas y pueden aportar más información.
- Formular preguntas en forma clara, sin agrupar varias preguntas en una, y que no requieran explicaciones largas para la correcta interpretación por el entrevistado.
- Se hizo hincapié en no interrumpir al entrevistado y también en no sugerir respuestas.

Borrador de la entrevista con Alberto Espasandín

Temas:

Empezamos hablando de la estructura de la FUBB, queremos que nos cuente temas como:

- ¿cuales son los objetivos de la FUBB? (se sugiere respuestas como desarrollo del deporte, mejorar la competitividad, no obtener lucro).
- A grandes rasgos ¿ cómo está estructurada la FUBB? Se sugiere: a) control centralizado en la FUBB, b) descentralizado por región o departamento pero que responden a la FUBB y c) descentralizado por región, donde cada federación local es autónoma y no responde a la FUBB en ningún aspecto.
- Luego de escuchar la respuesta se puede preguntar que nos cuente algún problema que venga arraigado a la forma en que está estructurada la FUBB.
- Preguntar sobre la existencia de organigramas

Pasamos a otros temas, se pregunta ¿cuál es su cargo dentro de la FUBB, cuales son sus principales tareas y si es remunerado?

Se pasa a explicar que desde el punto de vista clásico que el trabajo del gerente se divide en cinco funciones administrativas que serían: planificación, organización, coordinación, dirección y control. Que se pasa a hacer preguntas específicas dentro de cada función.

Planificación:

¿Existe planificación a corto, mediano y largo plazo? Que nos cuente que tipo de planificación.

Se le explica que son los factores del contexto deportivo específico, que son aquellos que condicionan la forma en que se organiza el deporte en el Uruguay, entre ellos se encuentran:

- a) Las fuerzas económicas
- b) Políticas
- c) Sociales y culturales
- d) Geográficas
- e) Demográficas

Que nos cuente a modo de ejemplo cual cree él que serían las que más influyen en la manera que se planifica y se practica el deporte.

Otras preguntas relacionadas con las fuerzas económicas si no las menciona anteriormente:

¿Existen presupuestos dentro de la FUBB? ¿ globales y locales por cada departamento?

¿Cómo se financia la FUBB? Principales fuentes de financiamiento, principales obstáculos y problemas que vienen arraigados con el financiamiento.

Otras preguntas respecto a la planificación:

Preguntar sobre la realidad del basketball en el Uruguay hoy día.

Interesa conocer también si existen planes de construir una cancha que pueda albergar partidos internacionales de basketball, en relación a que el Cilindro municipal quedó totalmente inutilizado.

También se debe preguntar por si conoce sobre la Ley de fomento al deporte, y que opine sobre la reglamentación de la misma y las ventajas que puede brindar al deporte.

Organización:

El tema ha sido tocando anteriormente, por lo tanto solo interesa conocer aspectos como: si delega autoridad y si se divide el trabajo en comisiones, por ejemplo asuntos de liga, formativas y selección.

Coordinación:

Puede ir entrelazado con lo mencionado anteriormente, pero nos interesa saber si hay problemas de comunicación entre los distintos departamentos y comisiones.

¿Cómo se concilian los intereses de los distintos sujetos ? (es decir clubes, asociaciones locales, jueces, jugadores, neutrales, sponsors, etc).

¿Existen mecanismos para que se concilien dichos intereses? (mesas de negociaciones por ejemplo).

Dirección:

Sabiendo su trayectoria como director técnico de la selección uruguaya de basketball nos interesa conocer: ¿cuales son las principales diferencias entre llevar adelante un grupo de trabajo administrativo y un grupo de jugadores profesionales? Tocar temas sobre la motivación y liderazgo en ambos casos.

En otros entrevistados se preguntaron temas como: ¿piensa que tiene que tener capacidades de líder para tener un cargo como el suyo? ¿ que principales métodos para mantener motivado su personal identifica?

Insistir sobre los motivadores que identifica para éste personal honorario.

Control:

Por lo general se toca este punto cuando se pregunta sobre la planificación ya que son funciones subsecuentes.

Indagar sobre mecanismos de control dentro de la Federación. Ejemplo Auditorías, revisión de planes, ajustes de desviaciones sobre los planes.

Por último, le preguntamos ¿cuál considera que de las funciones piensa que es más importante dado su cargo?

Roles de Mintzberg:

A modo de introducción se menciona por arriba los roles de Mintzberg Se le pide que indique cual de los siguientes roles se aplica más a su caso como gerente deportivo:

- a) Rol Interpersonal (carácter simbólico, conducción, ceremonial)
- b) Rol Informativo (detección, emisor y transmisor de la información)
- c) Rol decisorio (toma de decisiones, asignar recursos, agente de cambio, piloto de tormenta)
- d) Rol de negociador

Distintas perspectivas sobre la administración:

Se hace una introducción a Katz y se explican que significan las habilidades técnicas, de trato personal y conceptuales.

Pedimos que nos identifique cuales se aplican más a su caso de mayor importancia a menor importancia

Por último, preguntamos a los entrevistados si han tenido experiencia como gerentes en otras empresas.

En el caso de Alberto Espasandin nos interesa conocer cuales él sienten que son las principales diferencias entre ser un gerente deportivo y ser director técnico de un equipo de basketball.

En los otros casos preguntaríamos: ¿cuales sienten que son las principales diferencias y similitudes entre ser gerente deportivo y ser gerente en otras organizaciones?

Otros temas:

Dependiendo de la entrevista y del entrevistado se profundiza sobre algunos temas.

Las preguntas y temas no se tienen porque tocar de la manera secuencial que han sido redactados, sino que por ejemplo, si dentro del tema financiamiento surge que el entrevistado habla de presupuestos y controles, se pregunta sobre estos.

Algunos temas pueden ser suprimidos, cuando el entrevistado por ejemplo haya implícito una respuesta.

ANEXO 2 : ENTREVISTAS

Alberto Espasandín

Su cargo hoy día es Gerente deportivo de la Federación Uruguaya de Basketball (FUBB), y al preguntarle por las principales tareas contesta que son de todo tipo, ya sea desde el desarrollo del deporte, formación de árbitros, de entrenadores, asesor, apoyo con el tema de fixtures, etc.

Sin bien su abanico de tareas abarca de todo, el acepta que tiene poco poder de decisión, básicamente sus tareas son más de planificación y negociación con las partes.

Vale aclarar que su cargo es remunerado y que anteriormente su cargo era de Director Técnico de la Selección Uruguaya de Basketball, desde el 2004 hasta el 2007, donde fue vice campeón sudamericano en 2006 y tuvo una medalla de bronce en los juegos panamericanos en Rio de Janeiro 2007. Anteriormente fue técnico de Clubes como Aguada y Trouville en Uruguay y más recientemente de los Tecos de la Universidad de Guadalajara y Pioneros de Quintana Roo en México.

Funciones Administrativas:

Planificación:

El sr. Espasandín reconoce la importancia de la planificación y en su cargo sobre todo. Propuso cambios a corto plazo de la manera en que se deberían desarrollar las competencias y a largo plazo, cambios a 4 años.

Reconoce la dificultad de que los cambios a largo plazo se materialicen dada la realidad de la FUBB, ya que periódicamente se realizan elecciones, cambian las autoridades y con ellas los objetivos y planes propuestos por las anteriores autoridades. También resalta que muchos objetivos cambian año a año, porque

cambian las necesidades y la realidad, por lo tanto la planificación termina siendo año a año.

Dentro de las metas a largo plazo están construir un complejo de alto rendimiento como lo tiene la Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF), un polideportivo y/o una cancha de basketball que pueda soportar grandes cantidades de público. También hay planes de construcción sobre donde era el cilindro.

Realidad del deporte:

Según Espasandín las fuerzas económicas son las que mayor impacto tienen dentro del “contexto deportivo específico”. Reconoce que existen presupuestos, hechos por contadores y revisados periódicamente. Uno de los principales problemas del deporte es que el basketball no es autosustentable como deporte “profesional” en el Uruguay, un club no puede mantenerse con la venta de jugadores, como por ejemplo pasa en el fútbol. Es por eso que los clubes dependen de sponsors y dirigentes que pongan dinero de su bolsillo, que se convierten en inversionistas de los mismos, y que buscan los resultados a corto plazo de su inversión.

Por lo general los clubes que quieren competir a competitivo en la Liga Uruguaya de Basketball deben de poseer un poderío nivel económico importante, o de lo contrario no ser competitivos, o endeudarse.

La estructura de la FUBB permite que la misma se financie mediante sponsors y el veinte por ciento de lo recaudado en cada partido es para la FUBB. Esto cubre para pagar jueces, infraestructura organizativa, y solventar todos los gastos necesarios.

Espasandín también reconoce fuerzas sociales y geográficas que inciden en como se ha de desarrollar el deporte, y según él ambas “vienen de la mano”. El tema social radica en que el Uruguay se ha centralizado en Montevideo, es por eso que con la idea de descentralizar se creó en esta temporada 2011-2012 la

super liga de basketball (se crearon competencias regionales, donde cada campeón de cada región competía en la Liga Nacional de Basketball), pero el problema fue que a la hora de que éstos equipos que ganaron sus respectivas regiones no fueron competitivos versus los clubes “grandes” de Montevideo.

Reconoce que un tema de tipo cultural de cada departamento, en donde en lugar de “armar” un equipo que compita a nivel nacional, se prefiere la competencia departamental, y que cada club sea fuerte en ésta.

Organización:

La estructura de la Federación está dada por Estatuto, centralizada en Montevideo, donde cada Federación del interior tiene su propia autonomía y depende de la FUBB en aspectos centrales tan solo. Hoy día estas federaciones departamentales piden apoyo de la FUBB y participación de la misma en sus asuntos.

Los objetivos están definidos por estatuto también, y se ha construido una visión y una misión desde la FUBB, pero que recién se está en proceso de inculcar sus principios en todos sus integrantes.

Como se ha mencionado anteriormente los principales problemas estructurales de la FUBB vienen dados por su estructura centralizada en Montevideo y por la ineficiencia de crear una liga competitiva a nivel nacional.

Las decisiones se toman en el seno de la Asamblea de clubes, donde todos ellos tienen un voto.

Coordinación:

Reconoce que en su cargo es importantísimo saber conciliar los intereses de todos los sujetos (clubes, federaciones departamentales, jugadores, neutrales, sponsors, etc), y donde las habilidades de trato personal, es decir saber

escuchar, influyen en la manera de resolver los conflictos entre los sujetos implicados.

Su trayectoria en el mundo del Basketball es de gran importancia para la totalidad de partes relacionadas, afirma que “ todos se la reconocen”, por lo tanto, sus decisiones y posiciones son conocidas por el bien del deporte.

Dirección:

Un aspecto relevante que identifica Espasandín es saber crear equipos de trabajo, es decir, rodearse con gente capaz e idónea para cada cargo y saber en quien confiar. Afirma que desde muy temprana edad se ve a si mismo como una persona que ha dirigido equipos.

Como gerente deportivo administra personas, para que realicen tareas sobre todo administrativas.

Se le pide que compare las diferencias entre administrar un plantel de basketball versus administrar un equipo de personas como gerente deportivo y según él no hay mucha diferencias.

Encuentra similitudes entre ser líder de un equipo directivo y ser director técnico de un plantel, en ambos caso concluye que se lidera con el ejemplo. Sin embargo como DT hay que tener un carácter fuerte, ser líder más autocrático, firme en sus decisiones, ya que los jugadores profesionales de basketball tienen su propio carácter y necesidades, y hay que saber como mantenerlos motivados.

Mientras que como gerente deportivo, su estilo de liderazgo se asocia más a un estilo democrático. Acota que “gerente también se hace, no solo se nace”.

Control:

Respecto a la función administrativa de control, responde que es responsable de revisar periódicamente los planes así como que se estén ejecutando de manera correcta.

Al preguntarle sobre cuáles funciones considera más importantes, responde que su cargo como gerente deportivo, dado que no tiene poder de decisión es la negociación, mientras que como Director Técnico de un plantel del basketball cobra mucho mayor importancia la función de Dirección por sus componentes de liderazgo y de motivación.

Roles de Mintzberg:

Nuevamente vale recalcar que su cargo es más político que ejecutivo y que al no tener un poder de decisión relevante, el “poder” de su cargo yace en su capacidad de negociador entre las partes, necesario para saber cuál es la mejor solución para un problema. En función de lo dicho por el entrevistado y relacionándolo con el marco teórico predomina el rol de negociador.

Identifica la importancia del rol de informador, porque debe de comunicar los planes a las partes, debe de llevar la información de éstos desde las autoridades de la FUBB hasta las federaciones departamentales, clubes, etc.

Y por último, se reconoce que el rol de “agente de cambio” de Mintzberg se aplicaría para su caso, ya que constantemente está ideando planes, buscando implementar soluciones, mejorar algunas condiciones, etc.

Habilidades de Katz:

Mientras fue DT reconoce que las habilidades técnicas (conocimientos del deporte en éste caso) y las de trato personal, asociadas a la función administrativa dirección, son las más importantes. Pero en cambio, para su cargo como gerente deportivo dentro de la FUBB, las habilidades conceptuales pasan a ser las de mayor importancia, para idear soluciones, planes. Las de

trato personal siguen siendo muy relevantes y dejan de cobrar tanta importancia las habilidades técnicas.

Aspectos de importancia:

A lo largo de la entrevista surgieron ciertos temas que valen la pena acotar.

Primero que nada, Espasandín está en conocimiento de la Ley de fomento al deporte y sabe de primera mano de que hay gente capaz y con ganas de que salga la reglamentación cuanto antes, ya que esta ley permitiría a las empresas y a la figura de “mecenas” (Artículo 8º Ley 18.833, Personas físicas o jurídicas que realicen donaciones destinadas a financiar los proyectos promovidos por la Ley, sin ningún tipo de contraprestación por tal liberalidad...) apoyar a los clubes y las federaciones a cambio de incentivos tributarios.

Se vislumbra que la aplicación de la ley inyectaría al deporte uruguayo una importante dosis de capital.

Existe en la FUBB una escuela de entrenadores y apoyo a la gestión en el deporte. Algunos allegados a la FUBB están concurriendo a los cursos de posgrado de “gestión en el deporte” que dicta la UDELAR.

Por otra parte, se han hecho seminarios, se ha traído gente importante al Uruguay, como es el ejemplo de una socióloga alemana especializada en el deporte, se invitó a dirigentes de todos los clubes, sin embargo, éstos no concurrieron y critica que un problema que hay con éstos es que no muestran una disposición a aprender.

Los dirigentes quieren ver resultados a corto plazo de su inversión y eso atenta contra el bienestar de los clubes y del deporte en general, ya que no hacen planes a largo plazo, que son los que mejores resultados traen, por lo general.

Todo esto lleva a que Espasandín tenga una preocupación, que es que se debe educar a los dirigentes de los clubes en temas referentes al gerenciamiento deportivo. Por lo general, explica, son personas muy exitosas en sus campos, como por ejemplo abogados, empresarios, pero a la hora de introducirse al gerenciamiento en el deporte, sus conocimientos no les sirven de mucho.

A la vez, reconoce que son necesarios distintos tipos de conocimientos, no simplemente los administrativos o deportivos, porque la profesión de “gerente deportivo” abarca de todo, hasta conocimientos de sociología aplicada al deporte son precisados, por ejemplo.

Respecto a los trabajos de Luthans, de las habilidades administrativas exitosas, se observa que la más importante el trabajo de redes, porque es una persona proactiva, que se mantiene constantemente en comunicación con tanto gente interna como externa de la FUBB.

Como segunda habilidad en importancia se reconoce la administración de los recursos humanos, por el tema de saber elegir sus grupos de trabajo, y la importancia de motivar y dirigir, por ejemplo.

Conclusiones:

Destaca la importancia del rol de negociador en función de la diversidad de intereses de las partes relacionadas.

Por otra parte asume de vital importancia las habilidades de trato personal dado que sin ellas resultaría muy complejo el “gerenciamiento “de las personas, equipos en general.

A diferencia de otros entrevistados, Espansandín recalca la importancia del factor económico dentro de los factores contextuales, del papel de todas aquellas personas que contribuyen a deporte que son las que hacen posible el

desarrollo de las distintas actividades, desde las mas pequeñas hasta el pago de las remuneraciones a los jugadores.

Respecto a este factor menciona el casi nulo papel del estado a la contribución del deporte y establece diferencias respecto a otros países del mundo donde se asigna un porcentaje considerable del presupuesto para el mismo.

Roberto Miglietti:

Roberto Miglietti es Presidente de la Federación Uruguaya de Tenis de Mesa (FUTM) desde hace más de diez años, él describe su tarea como principalmente administrativa y de ejecución de planes. También es presidente del conglomerado de federaciones deportivas dentro de la casa de los deportes artigas (se encuentra en la calle Canelones 978, Montevideo, y nuclea las sedes de federaciones deportivas tales como Handball, Volleyball, Tenis de Mesa, Atletismo, etc). Su cargo es honorario, es decir no remunerado, vale aclarar.

En la entrevista estuvo presente su mano derecha, Vicepresidente de la FUTM, Carlos Mazza, otra persona de distinguida trayectoria dentro del deporte en Uruguay.

Funciones Administrativas:

Respecto a la planificación, el sr. Miglietti afirma que existe tanto a corto como a largo plazo dentro de la Federación, “el proceso de planificación siempre tiene que ser a tres años” dice.

El tenis de mesa es un deporte que permite integrar todas las clases sociales y para poner en práctica una competencia debe existir una planificación previa especial y una infraestructura cara, a pesar de lo que se pueda pensar. Sin embargo, parece que no ha habido planes con el fin de integrar a aquellas personas que practican el deporte como un “hobbie” de aquellas que lo hacen a nivel competitivo.

Los planes se enfocan más a crear una competencia interna fuerte, con el objetivo de formar competidores de alto nivel, pero no existen planes para atraer gente que practica éste deporte a modo de recreación a las competencias.

Habló de como la Intendencia de Montevideo mostró interés en enseñar en los colegios tenis de mesa, pero que no se coordinó con la Federación dichos planes. También habló de que se ha construido un polideportivo en la gruta de Lourdes, con un préstamo del BID y con el aval de la Intendencia, pero que no se incluyeron en dichos planes a la FUTM.

Contexto deportivo específico: realidad deportiva:

A nivel sudamericano el tenis de mesa Uruguayo está tercero, detrás de las potencias de Argentina y Brasil. Hay buenos prospectos, jugadores ya consagrados y buenos profesores, pero a nivel mundial se está lejos de la élite que son los países asiáticos. Como modo de ejemplo se traen periódicamente entrenadores Japoneses para que enseñen el deporte en el país y vivan un tiempo, pagándoles un sueldo, más la vivienda.

El Sr. Miglietti identifica un aspecto social, para ser competitivo a nivel mundial se precisa un entrenamiento de élite, se debe de entrenar todos los días varias horas al día, y en Uruguay, es muy difícil que una persona pueda llegar a un nivel profesional, sino tiene apoyo económico de su familia. La competencia interna no basta para desarrollar jugadores competitivos a nivel mundial.

También hay un aspecto cultural, que viene de la mano de lo mencionado anteriormente. En Uruguay hay una “total falta de cultura deportiva”. En algunos países ser deportista es un medio de vida más, como cualquier profesión, pero que en el país es difícil poder mantenerse y competir en un alto nivel sin apoyo de sponsors y el Estado.

Lo expuesto se relaciona con el factor más importante que influye en la manera en que se práctica un deporte que es el factor económico, el de mayor peso según Miglietti.

La federación se financia mediante inscripciones de los clubes (matricula mensual y anual) y de jugadores independientes (que no pertenecen a ningún

club) que es la fuente de financiamiento de los gastos administrativos, y de funcionamiento, como ser seleccionados, competencias. Reconoce que no hay apoyo por parte del Estado.

La Federación tiene una organización determinada por un estatuto, que viene a ser la constitución de cada federación. Y el sr. Miglietti subraya la importancia del mismo, como mecanismo de control, donde cada integrante de la Federación debe aceptar y respetar lo que está pronunciado en él.

Los objetivos de la FUTM están plasmados en el estatuto, como por ejemplo desarrollar el deporte y aclara que es totalmente sin fines de lucro, también reconoce la existencia de organigramas, donde se dividen las tareas y los distintos órganos. Hay elecciones periódicamente, se crean los cargos ejecutivos que él integra y donde las tareas están determinadas previamente.

Otro punto importante a considerar es que la estructura está centralizada en Montevideo, lo que conlleva a debilidades de funcionamiento, puesto se crean federaciones departamentales totalmente independiente de la Nacional, donde cada una tiene sus propios objetivos y no se busca un objetivo único.

No existen las presiones que hay en otros deportes más profesionales, por lo tanto los mecanismos de coordinación no son tan relevantes, pero si es importante subrayar que existe un tribunal de penas, totalmente independiente del ejecutivo de la Federación. Cuando hay disputas entre distintos sujetos, el sr. Miglietti reconoce que se intenta negociar, poniendo todas las opiniones arriba de la mesa.

Respecto a la dirección, habla de que “siempre hay que tener carácter de líder, se debe ser claro y estricto en sus decisiones”. Identifica como principal medio de motivación de un grupo de trabajo honorífico, que es la totalidad del personal a cargo de la FUTM, es el amor al deporte. La gente participa, se involucra, dispone de su tiempo y recursos, porque le gusta lo que hace y siente que los fines son meritorios.

De la entrevista, se desprende que la función administrativa predominante es la planificación por el tiempo que lleva a formar a los jugadores.

Roles de Mintzberg:

Siente que el rol más importante dentro de su cargo como Presidente, es el de negociador y que siente que es aplicable a todo cargo administrativo. Siente que siempre se está negociando en sus tareas, con todos los sujetos involucrados.

También se identifica el rol de agente de cambio, porque siempre está proponiendo objetivos y nuevos planes. Y sin duda alguna vemos mucho del rol de carácter simbólico, en el sentido de que su cargo es bastante político, debido a su trayectoria, donde su presencia es importante en las competencias y las decisiones de la FUTM.

Habilidades de Katz

Miglietti identificó como más importante las habilidades conceptuales frente a las otras. Es decir, la habilidad de conceptualizar planes, idear soluciones a situaciones problemáticas. También ve la importancia de las habilidades de trato personal, ya que en su puesto debe tratar con mucha gente y como se ha mencionado anteriormente, saber negociar con todas las partes. Les resta importancia a las habilidades técnicas

Conclusiones

De profesión despachante de aduana y socio de sociedades comenta su experiencia profesional y no siente mucha diferencia entre sus tareas dentro de un cargo administrativo comercial y su cargo como “gerente” deportivo, sino que básicamente lo que hace un gerente es parecido en ambos ámbitos, y también afirmó que hay que tener carácter de líder en los mismos.

Identificó, nuevamente, que como gerente deportivo se es más un negociador que un administrador propiamente dicho.

Alberto Arreseigor:

Su cargo es Presidente de la Liga Salteña de Fútbol (LSF) y dueño y gerente de un supermercado y de una pizzería.

Su cargo dentro de la LSF consta de distintas tareas, tales como presidir el consejo de clubes, aunque no tiene voto, salvo para desempatar. Él define el cargo como político, donde no tiene mucho poder de decisión, sino que se toman las mismas en los consejos de clubes.

Entre las tareas más relevantes también define que debe de controlar que los planes se ejecuten correctamente y sobre todo es un planificador. Nombra que fue elegido unánimemente para ocupar dicho cargo, algo que es único en la historia del fútbol salteño. Y subraya que su cargo es honorífico, donde además por lo general debe de poner dinero de su bolsillo, ya sea para gastos de celular, nafta, o viáticos.

Planificación:

Dentro de las funciones más relevantes que cumple el Sr. Arreseigor, se identifica la de planificación. Dentro de la LSF existen planes anuales, tanto presupuestos como otro tipo de planes, y además existe planificación a largo plazo.

Dentro de los otros planes comenta que hay un plan de marketing, con el fin de llevar gente a las canchas, promociones con tarjeta, donde se regala una entrada por fin de semana al usuario de la misma. Hay planes sociales también, donde se busca apoyar campeonatos locales de ligas comerciales, agrarias y de utilizar el deporte como medio integrador.

La Liga financia campeonatos de formativas, se preocupa que todos los clubes puedan financiarse la competencia interna, y proporciona pelotas, conos e infraestructura a los clubes que pidan el apoyo de la misma.

También, a largo plazo, está la idea de buscar el apoyo de los jugadores de selección salteños, Luis Suarez y Edinson Cavani, para mediante ellos atraer sponsors y que apoyen a la idea de crear un complejo de alto rendimiento de formativas, para que jugadores jóvenes con proyección a futuro, no tengan que irse de jóvenes a Montevideo y que puedan competir dentro de su departamento a un alto nivel y desarrollarse como deportistas.

Dentro de los factores más relevantes que inciden en como se desarrolla el deporte en el departamento encuentra el factor económico. Habla de que la Liga tiene una gran ventaja, frente a otras del interior, que es dueña del único estadio capaz de soportar partidos interdepartamentales. Pero esto acarrea también costos de infraestructura, por lo tanto hay proyectos de que a futuro la cancha sirva para traer espectáculos musicales con el fin de atraer fondos nuevos y financiar la estructura del estadio.

La forma de financiarse la Liga es a través de la recaudación del estadio (35% de lo que se recauda en cada partido), o lo que se recauda en las canchas (6% de cada partido). Según lo expresado la liga históricamente ha sido autosuficiente por lo general, ni genera ganancias ni se endeuda.

Actualmente también se está renovando el estadio, con un costo de 2.600.000 pesos uruguayos, donde la mitad del mismo es financiado por la Intendencia Municipal de Salto. El proyecto consta de aumentar la capacidad de las tribunas, mejorar los vestuarios, cancha, etc. Según el sr. Arreseigor una de las funciones más importantes que está cumpliendo hoy día es controlar que todas las obras marchen de acuerdo a lo presupuestado.

Explica que ningún plan se descarta de ante mano, sino que siempre se escuchan propuestas, no importa de quien venga, se ponen sobre la mesa y se discute si son factibles de ser cumplidos dichos planes.

Uno de los principales factores que inciden como se desarrolla el deporte en el departamento es el factor cultural, y un tema que preocupa a la gente del

fútbol, es el tema de la inseguridad y de los conflictos que se generan entre jugadores y entre hinchadas.

A la hora de organizar un partido, ya sea de formativas o de primera, se debe contratar una guardia privada o la policía, lo que insume un costo extra para los clubes y para la Liga, pero ni siquiera la presencia policial a veces desestimula la aparición de trifulcas y riñas. “La violencia está inculcada en la sociedad”, por lo tanto se traduce al fútbol, y a la vez incide en que algunas personas no vayan a ver los partidos por miedos a lo que pueda suceder.

Organización:

La Liga consta de un estatuto, que viene a ser la constitución de la misma, donde están detallados todos los cargos, órganos y las tareas de cada uno, y también el objetivo de la LSF, que es sin fines de lucro. Arreseigor comenta a grandes rasgos que existen tres divisionales, A (doce equipos), B (doce equipos) y C (diez equipos). Existe una Asamblea de clubes representada por todos los clubes, que sería lo análogo a una Asamblea General, que funciona como órgano Legislativo, redactando reglamentos.

Los clubes de la A tienen más votos que los de la B, y éstos últimos más que los de la divisional C. Cada divisional tiene su propio consejo de clubes, donde se debaten los temas referentes a su propia categoría, como por ejemplo fixtures, competencias, etc.

La Asamblea General de clubes tiene como potestad nombrar al presidente y también destituirlo. El consejo de neutrales de la A son los que ejecutan los planes, los cargos de presidente, vicepresidente, tesoreros y administrativos.

El señor Arreseigor relata que de las cosas más importantes que hay tanto como gerente deportivo así como también como gerente de su propio comercio es saber crear grupos de trabajos, con gente idónea para cada puesto, saber delinear tareas y objetivos de cada uno. Cuenta que lo primero que hizo como

Presidente de la Liga fue nombrar las personas que él vio como eficientes para formar parte de su grupo de trabajo de neutrales de la A.

Existe un colegio de árbitros que decide temas referentes al arbitraje, elección de jueces para cada partido, etc. Y por último, también existe un tribunal de disputas. Como modo de ejemplo, menciona que hay mucha gente que vive de la Liga y que los jueces tienen remuneraciones importantes, los que les permitiría vivir casi de ésta profesión.

Coordinación:

Dentro de su cargo hay muchas presiones de distintos sujetos y habla de que el mejor mecanismo de coordinación es poner el ejemplo en sus decisiones. Habla de que es importantísimo ser una persona justa, que sus decisiones son por el bien de la Liga, y tiene la ventaja que el club del cual él es dirigente, está en la categoría C.

Dirección:

Expresa que a su entender dirige con el ejemplo y de que la credibilidad que uno tenga es el mejor ejemplo de liderazgo. Que la gente pueda ver la preocupación en todos los asuntos, la transparencia en las decisiones, de que son por un bien común, en este caso la Liga.

Remarca lo importante que es saber motivar a su grupo de trabajo, con planes, objetivos y estando siempre a la disposición de la gente.

Control:

Cuando habla sobre sus principales tareas nombró que entre las más importantes que tiene es la de controlar que todos los planes se ejecuten como fueron planificados. Es el principal encargado de fiscalizar que la obra que se

lleva en el Estadio vaya acorde a presupuesto, de hacer los pagos y de controlar el manejo de la cuenta bancaria de la Liga.

Cuando se le pregunta cuál de las funciones él considera más importante para su puesto como gerente deportivo, él identifica que, al no poseer un poder de decisión sustancial, sino que es la asamblea de clubes quien toma la última decisión respecto a aspectos decisivos en la Liga, que la función de planificación es sumamente importante para su cargo. Es encargado de promover ideas, buscar soluciones a problemáticas y de llevarlas a la Asamblea, también se encarga de la ejecución de planes.

La otra función que es importantísima para su cargo es la de control como se ha hablado previamente.

Roles de Mintzberg:

Identifica que en su cargo, el rol más importante es el de Negociador, puesto como se ha mencionado, existen presiones de distintos sujetos, y saber llegar a un consenso, o poder hacer ver a personas que pueden llegar a tener una posición errónea respecto a un tema, o hacer “ceder” a las partes respecto a una problemática, son todos aspectos que ha de tener él como gerente deportivo.

También identifica importante el rol de informador, puesto que estando en un cargo de jerarquía debe hablar con todos los sujetos implicados en el deporte, y transmitir ciertas informaciones de un sujeto a otro.

Otras teorías:

Respecto a las habilidades de Katz, identifica que para su cargo como gerente deportivo, las más importantes son las conceptuales, que van de la mano con las de trato personal. Conceptuar soluciones a problemas complejos, idear soluciones para temas urgentes, solo funcionarían si él es capaz de convencer

a las personas que las rodean que es la mejor decisión que se puede tomar en el momento.

Realidad del fútbol Salteño:

Explica que se ha dado la explosión de este deporte, como en todo el Uruguay, ya que si bien se ha subido el precio promedio de la entrada, más gente ha ido a ver los partidos, con respecto a años anteriores. Ha mejorado la competencia interna, se ha desarrollado el fútbol de salto como un semillero de grandes talentos, por lo tanto existen muchas oportunidades para seguir creciendo y mejorando todo el potencial que tiene la liga.

Una debilidad que ha existido históricamente es la disparidad de poderes monetarios entre algunos clubes y otros, lo que termina perjudicando a la paridad de la competencia, puesto que se da que casi siempre son los mismos clubes los que están peleando en lo más alto. Existen jugadores semi profesionales en algunos equipos, mientras que en otros clubes es casi imposible tener algún jugador renumerado.

Conclusiones:

Siendo él, gerente de su propia empresa y a la vez presidente de la Liga, se le solicita que contraste sus tareas como “gerente comercial” versus sus tareas como “gerente deportivo”. Comenta que como dueño de su empresa, cada decisión que él toma es el principal afectado y responsable y que no debe de rendirle cuentas a nadie respecto al porque de la misma. Mientras que como Presidente de la Liga, cuando toma alguna decisión a la cabeza ésta, se debe de preocupar de las implicancias de la misma, de los afectados y de que sea lo mejor para todas las partes.

Es un cargo más político como gerente deportivo, mientras que en su empresa su cargo se torna en mucho más ejecutivo, tiene tareas más de administrador.

Ernesto Cajaravilla

El sr. Ernesto Cajaravilla es Presidente de la Liga Uruguaya de Patín y Hockey (LUPH) y a la vez es secretario general del Comité Olímpico Uruguayo (COU). Al preguntarle por sus tareas en ambos organismos aclara que:

Sus principales tareas como Presidente de la LUPH constan de actividades de todo tipo, administrativas, políticas, ejecutivas, más adelante detalladas.

Como secretario general del COU, también es encargado de todo tipo de tareas, entre las que él encuentra como más importante es conocer en profundidad los mejores deportistas dentro de cada deporte, para saber y dar apoyo a aquellos que se vea un potencial de competir a nivel internacional. Para ello debe de estar al tanto de lo que pasa en cada Federación y ver mucho deporte y competencias.

Ambos cargos son honoríficos y muchas veces termina poniendo plata de su bolsillo. Como secretario del COU viaja mucho y tiene los viáticos cubiertos.

Funciones Administrativas:

Planificación:

El sr. Cajaravilla empieza contando lo que ha hecho como cabeza de la FUPH. Nos cuenta que el deporte existía en todo el país, pero no de forma integrada. Las ligas departamentales no estaban federadas, y los reglamentos variaban de una a otra. En una planificación que llevó alrededor de quince años, buscó la integración de todos los clubes de todos los departamentos en la FUPH, algo que finalmente se ha logrado.

No solo eso, sino que la FUPH se ha convertido, según su opinión, en una de las Federaciones más fuertes (hoy día cuenta que tienen alrededor de cinco mil

deportistas). Y todo esto es gracias a una buena planificación, tanto a corto, como a mediano y largo plazo.

Existen calendarios anuales y en diciembre de un año ya se tiene todo el fixture del año que viene, con el fin de que los clubes ya vayan preparando el “fin de semana de eventos”. Se planifica durante todo el año, sobre distintos temas. Existen presupuestos, hechos por contadores, y uno de los principales medios de financiarse es mediante inscripciones, ya que la FUPH tiene costos de infraestructura, también de jueces, técnicos, selecciones.

Realidad del deporte:

El patín y hockey tienen como deporte una dificultad de infraestructura, que es el tema de obtener patines, algo que no es accesible para todos. Pero sin embargo, según Cajaravilla, en los barrios humildes es donde hay más jugadores, no como en otros deportes, como lo son por ejemplo el tenis, hockey sobre césped y golf, que son para personas de recursos económicos más altos por lo general, explica.

A nivel regional, se está por debajo de argentina que está en la élite mundial, y a nivel global se compite en un nivel medio (terminaron en el puesto 18 de 40 países en el último mundial). Hay una patinadora que está quinta en el mundo en su categoría, y que con ella se compite con los mejores del mundo.

Cajaravilla piensa que se tiene una gran ventaja sobre otros deportes, que es que los Directores Técnicos, son por lo general ex jugadores, y que pueden vivir de esa profesión, por la cantidad de jugadores que hay. Mientras que en otros deportes, los técnicos no pueden por lo general mantenerse con ese sueldo, o ni siquiera son renumerados, por lo tanto deben buscarse otros trabajos, lo que no les brinda tiempo para desarrollarse como técnicos, y no cumplir con su principal objetivo que es poder desarrollar jugadores. Los Directores técnicos en éste deporte reciben constantemente cursos de capacitación para poder mejorarse, financiados por la LUPH.

Esto viene de la mano de los factores económicos y que reconoce que son de las más importantes a la hora de influir en como se desarrolla un deporte en el país. Reconoce las dificultades que tienen las Federaciones Deportivas hoy día, por ejemplo, la FUPH se puede decir que es “dichosa” de poder mantener a dos funcionarias administrativas renumeradas, y de abrir las puertas todos los días de la semana, pero reconoce que hay Federaciones que abren algunos días.

El Estado no apoya a la federación, de todos modos existen diversas maneras de financiarse. A diferencia de otras federaciones, esta no hace énfasis en el aspecto económico, por lo que dentro de lo que son los “indicadores contextuales” no prioriza en estos aspectos, sino mas bien en aquellos de tipo sociales / culturales.

Este aspecto es crítico según lo manifestaron las demás federaciones. Cajaravilla expresa: *“hay muchas Federaciones que tienen todas las condiciones para poder desarrollarse, que sin tener algunos altos costos de infraestructura deportiva, como el patín y hockey, pero sin embargo no lo hacen”* y se mantienen en una “meseta”, donde parece que no pueden mejorar las condiciones en un determinado deporte.

Pero también reconoce que no todos los problemas de un deporte vienen de la mano del tema económico, es más, siente que éste pasa a “segundo plano frente a los otros aspectos” como el cultural y el demográfico.

Según lo expresado anteriormente, existen aspectos culturales que afectan la práctica deportiva, “todos los uruguayos hemos practicado deportes, el tema es como mantener el interés”. Por lo general cuando se es niño se acercan a alguna institución deportiva, pero a los pocos meses de practicar, o quizá a los años, se pierde el interés, y nunca más se practica el deporte. También hay otros ejemplos, como en el tema del futbol, identifica, que los padres transmiten sus frustraciones deportivas a sus hijos por lo tanto los obligan a practicar deportes que quizá a los hijos ni le interesen.

Por último, en Uruguay hay un gran factor demográfico que afecta a la práctica del deporte y que no se reconoce, “el problema es que no tenemos gente, y de la poca gente que practica algún deporte, el noventa por ciento juega al fútbol, y el restante diez por ciento alguna otra disciplina”, pero esto se traduce por lo general en una pobre competencia interna, y a la hora de competir a nivel mundial, se ve la falta de nivel competitivo, o la brecha que hay entre el deportista de uruguayo y el deportista de élite mundial.

Con conexión al factor demográfico en lo que respecta al Patín y Hockey, cuenta que la gran mayoría de los deportistas son mujeres y más en específico niñas de entre seis y doce años. Esto trae implicancias que hacen que el deporte sea único con respecto a otros, y uno de los grandes retos que tiene la FUPH es como mantener a esas niñas que practican el deporte practicando después que terminan la escuela. Vale aclarar que los padres de los niños toman parte activa de la administración del deporte, por lo tanto es importante que la FUPH tenga planes para integrarlos al deporte.

Según lo enunciado por el entrevistado: que “marcianos no hay”, quiere decir que todos los involucrados con la federación son porque o en su momento fueron deportistas, o sus hijos.

Como secretario del COU comenta que un deportista que clasifica a las olimpiadas tiene todos los gastos solventados (un viático de 700 dólares promedio), pero el gran tema del porque no hay deportistas uruguayos participando en los Juegos Olímpicos es que no clasifican en los torneos regionales (Panamericanos y Sudamericanos). Por lo tanto le resta importancia al factor económico frente a otros factores, en éste último caso, el demográfico. Volviendo al tema de la planificación, habla que desarrollar a un deportista de élite es una meta a largo plazo, “hay que proyectar a futuro”, habla de un plazo promedio de tres años y reconoce que “lo más caro que tienen las federaciones son los deportistas de élite” y que todos los otros deportistas los financian.

Organización:

Los objetivos siempre deben ser claros en todas las Federaciones, algunas los logran y otras no. Desde su punto de vista el primer objetivo que debe tener toda Federación es “la integración de todas las instituciones que practican el deporte en todo el país” y que no pase como en algunos deportes, que las Federaciones Uruguayas, sean “Federaciones Montevideanas”.

Respecto a la estructura de la FUPH, está determinada por estatuto, donde están todos los cargos ejecutivos como Presidente, Vicepresidente, tesorero, y las funciones de cada uno, además de todos los órganos que componen a la FUTM.

Coordinación:

Nombra la importancia de ser transparente en las decisiones que se toman, que todos los involucrados vean que se toman por el bien del deporte en general y no con el fin de apoyar a unos y perjudicar a otros. Remarca a lo largo de la entrevista que “hay que ser solución y no problema” y de buscar soluciones a cada problema, en lugar de buscarle problemas a cada solución.

Acepta que hay presiones de las Federaciones para que desde el COU apoye a algunos de sus deportistas, pero también reconoce que como él “vive dentro del deporte”, por lo general conoce a los deportistas destacados y aquellos talentos que hay que apoyar.

Es por ello que, poseer una red de contactos, como habla Luthans, de la habilidad administrativa – trabajo de redes- que implica conocer el contexto en torno a la Federación y de todas las fuerzas que actúan sobre la misma, es sumamente importante para sus cargos tanto como Presidente de la LUPH y el COU.

Hay que saber conciliar los intereses de los distintos sujetos, en la FUPH son los clubes, mientras que en el COU son las Federaciones, los sujetos que ejercen presiones.

Dirección:

Trabajó en el transporte toda su vida y a partir de que se jubiló hace solo lo que le gusta, trabajar para el deporte. Cuenta que trabaja con alegría a pesar de que no reciba un sueldo, ya que lo hace por amor al deporte, que siente que es el principal motivador de aquellos implicados en la gerencia del mismo.

Según él, las personas que trabajan para el deporte, “no lo ven como un trabajo”, lo ven como una manera de romper su rutina diaria. Al hacer algo por un deportista y por el deporte se siente una satisfacción interna.

Liderar con el ejemplo, a través del trabajo. Se da cuenta que a veces presiona a la gente para que hagan lo que él manda, y ellos le responden, porque saben que es por un bien común, el deporte. A pesar de que viaja mucho por su cargo dentro del COU, reconoce es difícilmente se pierde un fin de semana de eventos de patín y hockey.

Confiesa que un buen líder debe asumir responsabilidades y errores.

Control:

Reconoce que existen balances, y que se revisan periódicamente para ver si se está cumpliendo con lo presupuestado.

Para finalizar, cuando se le pregunta sobre cual función considera más importante, no quiso nombrar a una función como más importante que otra, sino que un Gerente deportivo debe hacer un poco de cada una y de manera eficiente.

De igual manera se considera que, dado sus cargos, las funciones de planificar y coordinar parecen prevalecer sobre las otras.

Roles de Mintzberg:

Según Cajaravilla el rol más importante que cumple y siempre se ha caracterizado por ser un gran negociador, ya que precisa de éste rol para el trato con la gente.

Identifica que constantemente se está negociando con todos y en todo momento, aunque cuenta que no es lo mismo manejar los intereses de los padres de las niñas deportistas de Patín y Hockey que manejar los intereses de los deportistas de alto nivel dentro de las federaciones.

Habilidades de Katz:

A la hora de identificar que habilidades siente que son más importantes, no ve una distinguida diferencia entre las habilidades de Katz y las distintas teorías administrativas, pero reconoce que las habilidades conceptuales y de trato personal son las más importantes y que vienen de la mano.

Conclusiones:

¿Cual es la diferencia entre un gerente deportivo y un gerente en una empresa? Se plantea él y dice que *“en una empresa tiene que ver con todo el movimiento de la misma, y en lo deportivo es parecida ya que lo que tiene que hacer es ver el movimiento de la actividad deportiva en la organización donde trabaja. Coordinar toda esa actividad para que sea fluida, para que socios estén conformes, igualmente que los deportistas”*. Se puede hacer un paralelismo en éste punto entre los stakeholders de una empresa y los de una Federación deportiva, que son todos aquellos sujetos que influyen y son influenciados por la Organización.

En otros temas, cuenta que los “gerenciadores” aparecen en aquellas organizaciones que destinen dinero con el fin de que alguien las gerencia. “Profesional no se es porque lo que uno recibo como pago, sino como uno asume lo que está haciendo”.

Habla de que en Uruguay, un gran problema que hay es que los Gerentes deportivos en muchos clubes, nombra el ejemplo del fútbol, son más inversionistas que administradores, y que para ellos priman los resultados a corto plazo versus a los de largo plazo, ya que el fin de todos ellos es buscar el máximo rendimiento de su inversión lo más rápido posible.

Terminan siendo los clubes los principales perjudicados por estas practicas gerenciales, ya que no se apunta a crecer como institución, los “gerenciadores” se quedan con gran porcentaje del capital de los fichajes de los jugadores, dejándoles a los clubes un pequeñísimo porcentaje.

Sin embargo, a pesar de todo esto, él cree mucho en la gerencia deportiva en Uruguay y sabe y conoce que hay mucha gente capaz, y con ganas de mejorar el deporte en su totalidad.

Por último, cuando anteriormente se menciona un “fin de semana de eventos”, se dice que los clubes de todo el país con mucho gusto y ganas preparan un fin de semana de competencias, ya que, “es una industria que mueve mucho dinero, cada evento lleva alrededor de quinientos patinadores, más los padres, más los entrenadores” y “que los niños son máquinas de gastar”. Termina relatando una anécdota de que se desarrolló un evento en Ombúes de la Valle (Colonia) y que de tanta gente que fue, según él, “el pueblo colapsó, los comercios se quedaban sin mercaderías”.

Rodrigo Yavarone

Rodrigo Yavarone trabaja como coordinador del proyecto “niños y niñas del tennis”, que es un trabajo conjunto entre la Dirección Nacional de Deporte (DI.NA.DE) y la Asociación Uruguaya de Tennis (AUT), es además Master en dirección y gestión del deporte de la Barcelona School of Management y éste año organizó la primera edición del seminario “Economía y Marketing en el deporte”.

Si bien no es propiamente dicho un gerente deportivo, creemos que a los efectos de este trabajo monográfico una visión diferente de un entendido del tema podría resultar interesante. También como forma parte indirectamente de la DI.NA.DE, que es el órgano que representa al Estado frente a los asuntos del deporte, nos puede dar una perspectiva desde adentro de dicho órgano.

La entrevista fue encarada de forma distinta a las demás, y se le pidió que opine sobre las distintas problemáticas de cada tema, además de brindar su visión y experiencias.

Planificación

Yavarone explica que pueden existir planes a corto plazo, pero conoce de experiencia que la mayoría de las federaciones planifican mediante ejecutan. Sabe igual que la planificación a largo plazo es complicada, porque al cambiar las autoridades de una federación, cambian los intereses de los implicados, y la realidad del deporte año a año, por lo tanto esos planes a largo plazo se diluyen a favor de nuevos planes a corto plazo.

También opina que las federaciones en Uruguay planifican si tener claro los conceptos de misión y visión que manejan las organizaciones, que es el punto de partida para las empresas, por ejemplo, cuando planifican tanto a corto, mediano y a largo plazo.

Tampoco se debe poder planificar sin prever de antemano con que fondos se contarán a lo largo de un período en modo de financiación, y por lo tanto se hace muy difícil poder estimar en que se puede invertir. O sea, cree que todas las federaciones tienen presupuestos, pero que estos surgen más que nada de las necesidades del momento y se hacen de forma plenamente flexible con el fin de adaptarse a los fondos que ingresen a las federaciones.

El tema del financiamiento cree es sin duda el principal problema de las federaciones, no poder contar con los recursos necesarios para llevar adelante el deporte.

Yavarone encadena los pensamientos de manera tal que si las federaciones no conocen de antemano con cuantos fondos se necesitarán para llevar adelante una temporada de competencias, se puede hacer un cálculo estimado, y se arma un presupuesto a corto plazo, con el fin de cubrir las exigencias de una temporada. Una vez que se estiman cuantos fondos serían necesarios para poder financiar las actividades, surgen distintos medios para cubrir las necesidades de fondos, pero la mayoría de las federaciones en Uruguay, que son amateurs, se financian por aportes de los socios, que son quienes practican el deporte. Muy poco de la financiación de dichas federaciones puede provenir de empresas que inviertan en el deporte, más que nada de empresarios “amigos”, y algunos fondos de terceros.

El gran problema que identifica es que las federaciones se acercan a las empresas a exigirles que gasten fondos en ellas, pero casi sin ofrecerles una posibilidad de retorno, él siente que se le pide a las empresas que “gasten”, no que “inviertan”

Siente por lo tanto que la mentalidad de Marketing deportivo, un tema que él ha estudiado en profundidad, es algo que falta en Uruguay. Siente que financiar una federación es en muchas partes del mundo una buena inversión, con gran retorno para las empresas, donde compiten por ser “financiadoras” de un deporte, algo que en Uruguay sólo se da en el fútbol y el basketball con una

empresa que monopoliza la televisación de ambos deportes. Piensa que salvo estos dos deportes, no hay federación que le pueda ser rentable esponsorizar a una empresa del sector privado.

La realidad indica que desde el punto de vista económico no existe ningún incentivo para invertir en el deporte amateur, tampoco desde el tributario, a pesar que existe una Ley de fomento al deporte que busca subsanar estos problemas.

Respecto al apoyo al deporte por parte del Estado, formando parte indirectamente de la DI.NA.DE, opina que no hay suficientes fondos, y los que hay no se invierten eficientemente. Opina que con dichos fondos se puede optar por dos posibilidades: o financiar a los deportistas de élite (que en el Uruguay no son muchos) o destinar dichos fondos para crear una base de deportistas que en algún momento puedan llegar a ser deportistas de alto rendimiento. Siente que el problema radica en que con los escasos fondos la DI.NA.DE trata de abarcar ambas posibilidades, sin poder cumplir con ninguna premisa de manera eficiente.

Otro indicador contextual que identifica es un aspecto cultural, desde el punto de vista en que no hay una cultura deportiva como existe en otras partes del mundo, donde el ser deportista es un oficio y se le es apoyado desde el sector privado y del Estado. Un factor que trae arraigado el aspecto económico.

Le resta importancia al factor demográfico como un indicador contextual ya que opina que hay países similares al Uruguay que son potencias en ciertos deportes.

Organización

Opina que el estatuto es algo que debe existir en toda federación, y que a partir de éste se forman los organigramas. Pero cree él que los problemas de las

federaciones en el país no tienen que ver con temas estructurales, como por ejemplo una mala división de tarea dentro de una federación. Tampoco cree que las personas a cargo de las federaciones sea gente incapaz de llevarlas adelante. Sino que los problemas de gestión en las federaciones tienen más que ver con los sujetos involucrados y las distintas formas de toma de decisiones.

Yavarone afirma que hay que adaptarse a la realidad uruguaya, que no es viable pensar en un organigrama detallado, con separación de funciones ejecutivas, legislativas y de disputa de sanciones, por ejemplo, cuando no se cuentan con recursos humanos para llevar adelante funciones administrativas.

Por ejemplo, alguna decisión que se deba de tomar en forma unánime en una federación puede ser trancada por un club, simplemente porque no está de acuerdo con las autoridades de la federación en el momento, a pesar que sea por el bien del deporte.

Coordinación

Yavarone piensa que deben de existir en todas las federaciones mecanismos de coordinación, comités de trabajo, mesas de negociaciones, y que el gerente deportivo debe de saber como llevar dichos mecanismos para conciliar intereses de partes involucradas. Debe de costar con una faceta de negociador para llevar adelante a una federación.

Dirección

El entrevistado conoce que el personal de gestión una federación es casi enteramente honorario, e identifica que mucha gente que trabaja para el deporte como él, lo hacen de manera no remunerada por amor al deporte, entre otros motivadores. Por lo tanto identifica que el gerente deportivo debe de constar con una faceta de líder y motivador para llevar adelante un grupo de trabajo voluntario a las federaciones.

Control

Los problemas de control van conjuntamente con los de planificación dice, que no se puede controlar algo que en primer lugar no se planificó, porque no existe una base para hacer comparaciones con el fin de identificar desvíos y por lo tanto hacer ajustes.

Roles de Mintzberg:

Al ser mencionado de los distintos roles existentes, inmediatamente responde que el más importante para él asociado a la figura de gerente deportivo es el de piloto de tormenta, ya que siente que en todo momento se está en una situación, que cuando se puede resolver ya se está en otra, por lo tanto constantemente se está “piloteando” situaciones problemáticas.

Igualmente reconoce la importancia del rol de negociador, ya que siente que en todo momento se está negociando, con todas las partes. En este punto Yavarone hace una comparación entre un gerente deportivo y un político. La comparación empieza en que este político está en su cargo porque un órgano lo eligió, las asambleas de clubes en la mayoría de las federaciones, y que ocupará dicho cargo mientras tenga el apoyo de éste órgano director. El tema que las asambleas de clubes, así como un órgano legislativo consta de distintos “sectores” que muchas veces tienen visiones muy distantes respecto a un tema en cuestión, y si el gerente deportivo toma una decisión debe tener en cuenta las opiniones de todos los sectores, y que cualquier decisión que no esté en concordancia con una línea tomada por un sector le puede costar que se le “retire” el apoyo de ciertos clubes por ejemplo.

Otros aspectos:

Respecto a las habilidades de Katz, identifica como más importantes a las conceptuales dentro del cargo de gerente deportivo, en concordancia al rol de piloto de tormenta mencionado anteriormente.

En conclusión siente que un gerente deportivo debe de hacer un poco de todo, no identifica una función más importante que otra, y siente que no se puede generalizar porque cada federación tiene sus propias características y cada gerente tiene su propio estilo, y cada situación amerita un modo de actuar distinto.

Siente él que el comportamiento de un gerente deportivo es muy parecido al gerente de otras organizaciones, pero siempre teniendo en cuenta que es por lo general un cargo político, que responde a distintos sujetos, con distintos intereses y que debe siempre estar negociando con dichos sujetos.

Anexo 3: Ley de fomento al deporte 18.833

BENEFICIOS TRIBUTARIOS

Se promulgó la Ley 18.833 de 28 de octubre de 2011 que declara de interés nacional el fomento del deporte. Se crea un régimen promocional en el que las entidades o instituciones deportivas que quieran acceder deberán presentar ante la Comisión de Proyectos Deportivos, creada por la Ley, un proyecto debidamente fundamentado de acuerdo con los requerimientos que con carácter general o específico establezca el citado órgano.

Se establecen beneficios tributarios a los que podrán acceder las federaciones deportivas (incluida la Organización del Fútbol del Interior), la Organización Nacional de Fútbol Infantil, la Fundación Deporte Uruguay, los clubes profesionales de fútbol o basquetbol en relación con los proyectos vinculados a sus divisiones formativas, los mecenas deportivos y los patrocinadores.

LEY Nº 18.833 DE 28 DE OCTUBRE DE 2011

Artículo 1º **Interés nacional.** Se declara de interés nacional el fomento del deporte y, en especial:

- A) El desarrollo del deporte infantil y juvenil.
- B) La actividad de las federaciones deportivas a condición de que se hallen en goce de personería jurídica y estén debidamente inscriptas en el Registro del Ministerio de Turismo y Deporte.

C) La actividad de las representaciones nacionales de las federaciones a que refiere el apartado anterior.

D) La actividad de las divisiones formativas de los clubes profesionales de fútbol y basquetbol.

Artículo 2º **Asesoramiento.** Créase la Comisión de Proyectos Deportivos (COMPRODE), integrada por un representante del Ministerio de Turismo y Deporte, que la presidirá, un representante del Ministerio de Economía y Finanzas, un representante del Congreso de Intendentes y un representante del deporte, designado de acuerdo con lo que disponga la reglamentación. Para la primera instancia, ese representante del deporte será elegido por los dos miembros representantes del Poder Ejecutivo. Dichos representantes serán de carácter honorario. La Comisión asesorará al Poder Ejecutivo, a los efectos de la aplicación de las disposiciones establecidas en la presente ley. Las resoluciones de la COMPRODE requerirán el pronunciamiento favorable de al menos los dos miembros representantes del Poder Ejecutivo.

La COMPRODE podrá crear las comisiones técnicas que entienda pertinente a los efectos del contralor y seguimiento de los proyectos aprobados.

Artículo 3º **Proyectos.** Las entidades o instituciones deportivas que quieran acceder al régimen promocional deberán presentar ante la Comisión de Proyectos Deportivos un proyecto debidamente fundamentado, de acuerdo con los requerimientos que con carácter general o específico establezca el citado órgano.

Artículo 4º **Objetivos.** Se tendrán especialmente en cuenta a efectos del otorgamiento de los beneficios aquellos proyectos que:

- A) Mejoren las condiciones de formación integral de los deportistas, particularmente en el caso de los juveniles.
- B) Aumenten o mejoren la infraestructura destinada a las actividades deportivas con especial énfasis en las de alto rendimiento.
- C) Mejoren el rendimiento de los deportistas federados mediante la creación y gestión del conocimiento en materia de entrenamiento deportivo, consolidando procesos de aprendizaje mediante la asistencia técnica de expertos locales y del exterior.
- D) Aseguren los procesos de mejora del desempeño de nuestras representaciones nacionales. E) Fomenten el fortalecimiento de la gestión de las entidades o instituciones deportivas.

Artículo 5º Fideicomisos para la ejecución y operación de los proyectos.

La Comisión de Proyectos Deportivos podrá requerir a la entidad o institución deportiva solicitante, en función de la naturaleza y cuantía del proyecto, la constitución de un fideicomiso para su ejecución y operación.

Artículo 6º Facultades de la Comisión de Proyectos Deportivos (COMPRODE).

El fiduciario, la entidad o la institución deportiva titular del proyecto, según el caso, deberán cumplir con todos los requerimientos en materia de administración y estados financieros que establezca la COMPRODE, la que tendrá las más amplias facultades de contralor.

Artículo 7º Alcance subjetivo de los beneficiarios. Podrán acceder a los beneficios que se establecen en la presente ley, las siguientes entidades, instituciones deportivas o personas:

- A) Las federaciones deportivas a que refiere el literal B) del artículo 1º de la presente ley, incluida la Organización del Fútbol del Interior.
- B) La Organización Nacional de Fútbol Infantil.
- C) La Fundación Deporte Uruguay.
- D) Los clubes profesionales de fútbol o basquetbol en relación con los proyectos vinculados a sus divisiones formativas.
- E) Los mecenas deportivos.
- F) Los patrocinadores.

Artículo 8º **Mecenas deportivos. Definición.** Se entenderá por mecenas deportivos a las personas físicas o jurídicas que realicen donaciones destinadas a financiar los proyectos promovidos, sin ningún tipo de contraprestación por tal liberalidad, con excepción de las menciones institucionales previamente establecidas, dentro de los límites que establezca la reglamentación.

Artículo 9º **Patrocinadores Definición.** Se entenderá por patrocinadores a las personas jurídicas, públicas o privadas, que realicen aportes destinados a financiar los proyectos promovidos y adquieran, en virtud de tal aporte, el derecho a difundir su condición de patrocinadores, sin perjuicio de las limitaciones propias del derecho de imagen, cuyo titular podrá ser el propio club, la federación o un tercero.

Artículo 10. **Beneficios tributarios a las entidades o instituciones deportivas.** Facúltase al Poder Ejecutivo a otorgar los siguientes beneficios

tributarios a las entidades comprendidas en los literales A) a D) del artículo 7º de la presente ley:

- A) Exoneración de todo tributo aplicable a la importación que grave el equipamiento destinado a la ejecución de los proyectos.
- B) Devolución del Impuesto al Valor Agregado incluido en las adquisiciones de bienes y servicios destinados a integrar el costo de la infraestructura y el equipamiento incluido en la ejecución de los proyectos.

Artículo 11. **Beneficios tributarios a los mecenas deportivos.** Facúltase al Poder Ejecutivo a otorgar a los mecenas deportivos que financien proyectos promovidos, el siguiente beneficio:

- A) Hasta el 75% (setenta y cinco por ciento) del total de las sumas entregadas con destino a financiar los proyectos, convertidas en UR (unidades reajustables) a la cotización de la entrega efectiva de las mismas, se imputará como pago a cuenta de los Impuestos a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE), de las Personas Físicas en la categoría I (Rentas del capital) y al Patrimonio.
- B) La diferencia entre el monto que surja de aplicar el referido porcentaje y la suma total entregada se considerará gasto deducible para la liquidación del IRAE.

Artículo 12. **Beneficios tributarios a los patrocinadores.** Facúltase al Poder Ejecutivo a otorgar a los patrocinadores que financien proyectos deportivos el siguiente beneficio:

A) Hasta el 40% (cuarenta por ciento) del total de las sumas entregadas con destino a financiar los proyectos, convertidas en UR (unidades reajustables) a la cotización de la entrega efectiva de las mismas, se imputará como pago a cuenta de los Impuestos a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE) y al Patrimonio.

B) La diferencia entre el monto que surja de aplicar el referido porcentaje y la suma total entregada se considerará gasto deducible para la liquidación del IRAE.

Los beneficios establecidos en este artículo no serán de aplicación cuando el patrocinante pudiera difundir, en aplicación de lo dispuesto por el artículo 9º de la presente ley, productos o marcas de bebidas alcohólicas o estimular su consumo asociado a la actividad deportiva.

Artículo 13. Límites de los beneficios. El Poder Ejecutivo podrá establecer límites anuales tanto en el monto total de los beneficios a otorgar con arreglo a lo dispuesto en los artículos 11 y 12 de la presente ley, como en lo que respecta al monto que podrá ser objeto de exoneración por parte de cada uno de los mecenas y patrocinadores. En estos últimos casos deberá establecer los referidos límites en base a criterios objetivos y de aplicación general.

Artículo 14. Incumplimiento. En todos los casos, el Poder Ejecutivo podrá requerir a las entidades o instituciones deportivas, fiduciarios en su caso, o personas beneficiarias, las garantías que entienda pertinentes, en relación con el efectivo cumplimiento de las obligaciones vinculadas al otorgamiento de las franquicias, sin perjuicio de la re liquidación de tributos, multas y recargos que puedan corresponder en caso de verificarse el incumplimiento. Los directivos de las entidades o instituciones deportivas, o los fiduciarios cuando se requiriese la existencia de un fideicomiso o las personas beneficiarias, serán solidariamente responsables por los incumplimientos que hubiere, así como

pasibles de las sanciones correspondientes, en los términos del artículo 21 del Código Tributario.

Artículo 15. El Poder Ejecutivo informará en cada Rendición de Cuentas, sobre los proyectos incluidos en el régimen promocional previsto en la presente ley, indicando la entidad o institución titular de los mismos, las características de la propuesta y el monto de la exoneración respectiva. Asimismo, detallará los proyectos presentados ante la Comisión de Proyectos Deportivos que fueron rechazados o se encuentran pendientes de aprobación.

Anexo 4: Otra normativa de Interés

TEXTO ORDENADO 1996-TITULO 1

Capítulo 1

Exoneraciones genéricas en favor de diversas personas e instituciones de derecho privado

Artículo 1º.- Reconócese como institutos culturales incluidos en el artículo 69º de la Constitución, a los efectos de la exención de impuestos, los seminarios o casas de formación de las congregaciones o instituciones de cualquier religión, las salas de biblioteca, salones de actos públicos, locales destinados a las clases de comercio, música, labores y economía doméstica y las canchas y centros de deportes y entretenimientos para jóvenes, fundados y sostenidos por las parroquias o instituciones que no tengan fin de lucro.

Decláranse asimismo exoneradas de todo impuesto nacional o departamental así como de todo tributo, aporte y/o contribución, a las instituciones culturales, de enseñanza, a las federaciones o asociaciones deportivas, así como a las instituciones que las integran, siempre que éstas y aquéllas gocen de personería jurídica.

Quedan igualmente exonerados de todo impuesto nacional o departamental, así como de todo tributo, aporte y/o contribución los bienes, de cualquier naturaleza, de las instituciones.

DECRETO 166/08 DE 14 DE MARZO DE 2008

VISTO: Lo establecido por el artículo 448 de la ley N° 16.226 de 29 de Octubre de 1991.

RESULTANDO: I) Que la referida disposición declara comprendidas en la exoneración impositiva establecida en el artículo 69 de la Constitución de la República a las Instituciones Privadas que tienen como finalidad única o predominante la enseñanza privada o la práctica o difusión de la cultura.

II) Que el inciso 2 del artículo 448 establece que dichas instituciones deberán inscribirse en el Registro de Instituciones Culturales y de Enseñanza que llevará el Ministerio de Educación y Cultura, o en su caso, la Administración Nacional de Educación Pública o sus Desconcentrados.

CONSIDERANDO: la necesidad de reglamentar la referida norma para su efectiva aplicación.

ATENTO: a lo precedentemente expuesto y a lo establecido por los artículos 69 y 181 numeral 2 de la Constitución de la República.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

DECRETA

.....

Artículo 7º.- Las Instituciones Deportivas deberán solicitar la respectiva constancia de su inscripción en el Registro General de Clubes Deportivos que lleva el Ministerio de Turismo y Deporte, de acuerdo a lo dispuesto por la ley N° 17.292, artículos 66 al 83 del 25 de enero de 2001.

TÍTULO 4

IMPUESTO A LAS RENTAS DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS (IRAE)

CAPÍTULO IX

EXONERACIONES

Artículo 52º.- Rentas exentas.- Estarán exentas las siguientes rentas:

G) Las obtenidas por las instituciones culturales o de enseñanza. Quedan comprendidas en este literal, las rentas obtenidas por las federaciones o asociaciones deportivas o instituciones que las integran, así como las ligas y sociedades de fomento, sin fines de lucro.