



*Revista Digital de Educación Física*

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

## **HACIA UN MODELO GERENCIAL FUNDAMENTADO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO ALTERNATIVA EN LA OPTIMIZACIÓN DEL DEPORTE UNIVERSITARIO**

**José Guillermo Pérez Ramírez**

Universidad de Los Andes Mérida - Venezuela  
guillermoperez@gmail.com

**Carlos Urbano Montes Alvarez**

Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas UNEFA  
Mérida - Venezuela  
carlosumontesa12@gmail.com

### **RESUMEN**

El presente artículo tiene como propósito aproximar al lector al estudio del Enfoque Gerencial fundamentado en la planificación estratégica, como una alternativa teórica para la optimización del deporte universitario. El escrito busca integrar en un discurso razonado, los supuestos ontológicos, epistémicos y metódicos que definen un modelo gerencial, que coadyuve al desarrollo o mejora de capacidades del ser gerente deportivo para actuar en el contexto específico del deporte universitario, entendido éste como una empresa generadora de bienes y servicios de importancia estratégica para el desarrollo político, social y económico a escala nacional e internacional. En ruptura con la tradición investigativa positivista, se define el mismo, desde una visión cualitativa con énfasis en el método fenomenológico hermenéutico, propuesta cuyo marco de referencia es el ser que las vive y experimenta.

### **PALABRAS CLAVE:**

Gerencia; deporte; competencias; gerente deportivo; talento humano.

# **TOWARDS A MANAGEMENT MODEL BASED ON STRATEGIC PLANNING AS AN ALTERNATIVE IN THE OPTIMIZATION OF UNIVERSITY SPORTS**

## **ABSTRACT**

The purpose of this article is to bring the reader closer to the study of the Management Approach based on strategic planning, as a theoretical alternative for the optimization of university sports. The writing seeks to integrate in a reasoned discourse, the ontological, epistemic and methodical assumptions that define a managerial model, which contributes to the development or improvement of capacities of being a sports manager to act in the specific context of university sports, understood as a generating company of goods and services of strategic importance for political, social and economic development on a national and international scale. In breaking with the positivist investigative tradition, it is defined, from a qualitative vision with emphasis on the hermeneutical phenomenological method, a proposal whose frame of reference is the being that lives and experiences them.

## **KEYWORD**

**Management, Sport, Competences, Sports Manager, Human talent.**

## INTRODUCCIÓN.

Las complejas relaciones político administrativas a escala local, regional, nacional e internacional, definen al deporte hoy como una organización cuya racionalidad comulga con los principios de cualquier empresa generadora de bienes y servicios, en ese sentido, se precisa la formación de un personal diferente al que comúnmente se asocia a este tipo de actividades. Pensar, interpretar y comprender la realidad descrita plantea nuevos senderos al estudio académico del tema. Los términos gerencia deportiva, gerente deportivo, competencias profesionales, asisten recurrentemente a dicha comparecencia.

El presente artículo se ocupa del fenómeno al tratar de integrar en un discurso razonado los supuestos ontológicos, epistémicos y metódicos que definen un modelo gerencial, que coadyuve al desarrollo o mejora de capacidades del ser gerente deportivo para actuar en el contexto específico del deporte, entendido como una empresa generadora de bienes y servicios de importancia estratégica para el desarrollo político, social y económico a escala nacional e internacional. En ruptura con la tradición investigativa positivista, se define el mismo, desde una visión cualitativa con énfasis en el método fenomenológico hermenéutico, propuesta cuyo marco de referencia es el ser que las vive y experimenta. La estructura del presente artículo se circunscribe a explicar la prosecución de dicho discurso, presentando su hilo conductor de la siguiente manera.

En primera instancia, los supuestos ontológicos, espacio que precisa una ontología del fenómeno que coliga las manifestaciones fácticas, la persovisión del autor y la posibilidad de iniciar el estudio a partir del planteo de interrogantes iniciales, propósitos, así como su posible impacto en el estado del arte del conocimiento. Supuestos epistemológicos, planteado como punto que esboza la relación cognitiva del investigador con las fuentes teóricas, en atención al fenómeno investigado. Supuestos metódicos: como momento que justifica metodológicamente, la posibilidad del estudio desde el punto de vista de la escogencia del paradigma de la ciencia, el método, definición del espacio de encuentro, informantes claves, así como los pasos enunciados para la construcción del constructo teórico gerencial por competencias para la optimización del aprendizaje cognitivo, procedimental y actitudinal del talento humano en organizaciones deportivas municipales. Por último se expresan los aspectos preliminares que sugieren aspectos teóricos y prácticos, asociados a la futura implementación del constructo.

## 1. SUPUESTOS ONTOLÓGICOS.

Si existe una especie que ha incluido como arquetipo la organización per se de su entorno, es la humana. Desde los más originarios vestigios de nuestra presencia en la tierra, hemos ordenado nuestros pensamientos y acciones hacia la búsqueda de una existencia basada en las ventajas que ofrece la constante intervención del mundo. Parafraseando a Briceño (2002), atesoramos en nuestra herencia homínida un instinto que se ha perfeccionado en un desarrollo bio/psico/socio/cultural, que se resume en la habilidad de organizarnos y avanzar. Este ideal ilimitado de avance organizado se ilustra tangencialmente con la evidencia cierta en términos teóricos, que devela en su inventario el tránsito del hombre

de una actividad meramente intuitiva, hacia la construcción de un pensamiento que se orienta hacia el logro de objetivos en instituciones que organizan las relaciones humanas. Como afirma Robbins (1999) “con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el avance de la ciencia y de la técnica, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor racionalidad para desempeñar papeles determinados y mantener un nivel de competencia que permita sobrevivir” (p.04).

Los gerentes hoy enfrentan esta realidad, tanto en el ámbito público como privado se asiste a cambios significativos en los modos de pensar las organizaciones. Especialistas como Aldama y Camps (2008) afirman en relación a esto que “la búsqueda de la excelencia empresarial, pero sobre todo la búsqueda incesante de rentabilidad, ha traído consigo una revolución en los modos de concebir la gerencia de las empresas” (p.75). Es precisamente, ese acto reflexivo de buscar nuevos modos de pensar lo que propone en adelante el uso de la cuestión fenomenológica hermenéutica en la gerencia de las organizaciones, hecho que alude en adelante a la estratégica presencia de lo humano como un elemento medular del desarrollo organizacional.

En este orden de ideas, la gerencia como corpus de conocimientos, posibilita la interpretación y comprensión de las organizaciones como entidades que se crean, recrean y autorregulan en atención al rol estratégico que el ser humano les fija. Tomando prestado los hallazgos de Melinkoff (1995), se comprende que la organización es primariamente un agregado humano, unido por objetivos comunes. En adelante, su comprensión amerita del gerente como ser que las interpreta, el reconocer que la cuestión humana permea, todas y cada una de las discusiones sobre su desarrollo, sea la de los aspectos formales de su materialización, como de los aspectos informales que determinan los primeros en una compleja recursividad; por tanto, la gerencia en el presente se entenderá parafraseando a Gutiérrez (2002), como el acervo de conocimientos teórico prácticos que contiene el gerente para planificar, organizar, dirigir y controlar dentro de una organización, los recursos materiales, financieros, tecnológicos y el talento humano para el logro de unos objetivos determinados.

La realidad que le sobreviene a organizaciones ancladas en pretéritas formas de gerencia, se circunscribe en rasgos característicos que impiden la búsqueda de salidas al contexto que tienen que enfrentar. Tal y como lo plantean Gil y Arandes (2007), dichos rasgos se asientan sobre organizaciones donde predomina una racionalidad rígida, centralizada, vertical, jerárquica y limitada, con desempeños gerenciales centrados en la burocratización como principio obligante para el logro de objetivos. En este escenario es vital que los cambios y las transformaciones, cuyo sello es lo contingente, sean mediados por una nueva forma de interpretar el rol del talento humano como foco de la determinación del triunfo de la organización. Parafraseando a Gómez y Otros (2007), se acota que el éxito de la organización depende de la capacidad para crear e incorporar nuevos conocimientos, los cuales deben estar acompañados por nuevos enfoques gerenciales que pretendan dar con la perseguida eficacia y eficiencia. Frente a esas tendencias globales, ¿Cuál panorama sobrelleva la gerencia del talento humano en las organizaciones venezolanas?

El horizonte de Venezuela advierte que los cuadros formados para el cumplimiento de la tarea principal de gerenciar las organizaciones públicas, atraviesan la complejidad epocal descrita anteriormente. Romero (2010), indica que la población en el país para la fecha del estudio, sobrepasa los 40.000 funcionarios públicos; estos efectivos en su mayoría distan considerablemente del perfil deseable del gerente público y de un marco de condiciones apropiadas para el despliegue de sus potencialidades. En este trazado se estudia el caso particular de dichos cambios, con énfasis en las organizaciones deportivas, iniciando de antemano con la siguiente interrogante: ¿Se encuentra el deporte sumido en esta realidad?

Las organizaciones que proveen de bienes y servicios al sector podrían, estar exigiendo una optimización de los aprendizajes de su talento humano. En el caso del deporte, dichas exigencias son el producto de tres factores importantes expresados por Gómez y Otros (citado) como son “la profesionalización del deporte, la comercialización deportiva y la institucionalización de la organización pública y privada de la actividad deportiva” (p.25). Reposas entonces en los hombros del talento humano, el ser aglutinador de los acervos cognitivos y promotor de los haceres fácticos.

Tal y como lo establece Acosta (2010), en los países altamente desarrollados aún son muchas las organizaciones deportivas que no están adecuadamente formadas para enfrentar los grandes desafíos que representa un ambiente deportivo. Dentro del municipio como espacio político administrativo que circunscribe el presente escrito, existen organizaciones de desarrollo y fomento de servicios relacionados con la educación física, el deporte y la recreación, estas organizaciones son parte de la actividad económica de la localidad, las mismas influyen sobre la toma de decisiones de la gestión local de los servicios en el área; dichas organizaciones enfrentan niveles de exigencia cada vez mayores, lo que hace complejo el cumplimiento de sus objetivos, su financiamiento y atención al público. Una posible tendencia consiste en repensar el puesto de gerente deportivo, mediante la aplicación de constructos que optimicen el aprendizaje cognitivo, procedimental y actitudinal como base en la mejora de la oferta en bienes y servicios, sin embargo, ¿es posible argumentar ese constructo?

El enfoque de gerencia por competencias se asoma como posible respuesta. La gerencia por competencias como propuesta teórica es capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común para el desarrollo del talento humano en el deporte. Mencionan Aguilera y Reyes (2007) que la implantación exitosa de un modelo de gerencia por competencias, puede traducirse en diversos beneficios para los actores involucrados y para la sociedad en general. Dicho enfoque implicaría no sólo la selección u ocupación de un cargo, sino la formación amplia de un ser responsable de la gestión de los recursos en el sector (instalaciones, clubes, departamentos, municipalidades), que en función de unos objetivos financieros y operativos establecidos por las autoridades responsables, se encargaría de la mejora en la rentabilidad deportiva en términos económicos, políticos y de mejora de la calidad de vida. ¿De qué estaríamos hablando?

En el contexto próximo y lejano, el modelo o constructo teórico gerencial por competencias para la formación de gerentes deportivos, permitiría la formación de una persona con habilidades especiales para impulsar una gerencia amplia y

eficiente, vinculando el mundo conceptual de la educación con el vivencial del trabajo, lo que supone en atención a los postulados de Camperos (2010), una mutua colaboración entre el pensar, hacer y ser. Con respecto a lo antes planteado, esta postura refiere la posibilidad de integrar una propuesta teórica en la que se interconecte la acción cotidiana del gerente deportivo, con el aprendizaje continuo de los procesos cognitivos procedimentales y volitivos, que caracterizan cualquier acción humana, para así optimizar la capacidad y disposición para el buen ejercicio laboral. La pertinencia de iniciar dicha búsqueda, en el contexto inmediato se inicia planteándose la siguiente cuestión: ¿cómo integrar un constructo epistémico gerencial por competencias, que optimice los aprendizajes cognitivo, procedimental y actitudinal del talento humano en organizaciones deportivas municipales?

## 2. SUPUESTOS EPISTEMOLÓGICOS

El enfoque de gerencia por competencias no es tan nuevo, sus orígenes se remontan a más o menos sesenta años con algunas experiencias realizadas en los Estados Unidos de América entre los años cincuenta y sesenta, pero su difusión se acentuó desde hace dos décadas, a partir de las experiencias impuestas en el Reino Unido y el establecimiento de normas para su cualificación. Los supuestos epistemológicos que sustentan el presente escrito, se posan en la revisión de referentes teóricos que sirven de base al desarrollo de un corpus de conocimientos que argumente la viabilidad de la aplicación del constructo de gerencia por competencia, y a continuación se presentan para ilustrar los planteamientos y resultados necesarios en el fortalecimiento del presente estudio.

### 2.1. COMPETENCIAS Y SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO, PRECISANDO EL TÉRMINO

Las organizaciones llamadas a ocupar los primeros lugares, son aquellas que redefinen periódicamente la formación de su talento humano. Es precisamente bajo este contexto, donde la gerencia por competencia puede constituirse como un episteme que agrupe, en atención a cada organización, el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que un empleado asuma con éxito un conjunto de tareas, y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desplegar con éxito el desarrollo organizacional de una institución.

Al respecto Ramírez (2003), afirma “Las competencias son de verdadera aplicabilidad teórica y práctica, centradas más que en el saber en el ser, constituyen comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación” (p.4). En ese sentido, definir un constructo gerencial por competencias para el gerente municipal del deporte, implica precisar las características cognitivas, procedimentales y volitivas que debe poseer él, pero no se trata de formular aspiraciones abstractas, sino de hacer concreciones.

También Ramírez (citado), define las competencias profesionales como “un conjunto de elementos combinados (conocimientos, habilidades, actitudes, valores, normas, etc.) que se integran sobre la base de una serie de atributos personales (capacidades, motivos, rasgos de personalidad, aptitudes, etc.) tomando como referencia las experiencias personales y profesionales” (p.104).

Enfatizan que se manifiesta mediante determinados comportamientos o conductas propias del contexto de trabajo. Señalan que los componentes de la competencia profesional son de naturaleza diversa; se expresan mediante atributos personales como capacidades, motivos, rasgos de personalidad, etc. Pueden vincularse también a ciertos atributos personales relacionados con los contextos de trabajo como conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, etc.

Una de las iniciativas que no debe obviarse al hablar de competencias, es el ya mencionado Proyecto de Europa/ Educación (2000), denominado Tuning, el mismo constituye un trabajo que ha venido desarrollando la comunidad europea, con miras a generar consensos sobre la formación de sus profesionales; debido a que allí hay una movilidad de graduados entre los países, por lo que requieren títulos con una formación equivalente entre ellos. Según este proyecto, el término competencia tiende a transmitir el significado de lo que la persona es capaz o es competente para ejecutar, y es así mismo el grado de preparación, suficiencia o responsabilidad para ciertas tareas.

La competencia se adviene al adjetivo competente para lo que refiere la actitud y aptitud necesarias en el desarrollo profesional. Al respecto Cardona (2001) brinda con amplitud un concepto de competencias, como "...una especie de combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos" (p.14). Este autor afirma que las competencias son un modo de operar en la gerencia del talento humano, porque permiten una mejor articulación entre gestión – trabajo – educación. Se trata de un vínculo entre el trabajo, la educación formal y la capacitación. El enfoque de competencias puede ser considerado como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común para el desarrollo del talento humano. Precisamente Bacarat y Graciano citados por Camperos (citado), definen las competencias como un conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas del trabajo. Las mismas se sitúan a mitad de camino entre los saberes y las habilidades, son inseparables de la acción, pero exigen a la vez conocimiento.

A pesar del prolífico número de definiciones existentes sobre el término competencia, se ha impuesto como meta consenso el hecho de advertir los componentes diversos del establecimiento de las mismas, a referir insistentemente que no sólo se determinan monocausalmente en función del plano cognitivo. Las competencias en este sentido, como afirma Woodruffe citado por Leboyer (2003), se concretan como potencialidades puestas en marcha para el logro efectivo de la misión en toda institución, al respecto precisa que la competencia se refiere a una serie de comportamientos que hay que adoptar para llevar a cabo las tareas y las misiones de un puesto de trabajo, en otras palabras las competencias constituyen el vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo por una parte y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria (p.47). Para este estudio, se entenderá por competencias el conjunto de habilidades que como disposiciones intelectivas del ser, incluyen la prefiguración y acción de tareas desde lo cognitivo (pensar), concretadas en un marco praxeológico como es la organización (hacer), observables en la acción cotidiana del talento humano, por ende sujetas a valoraciones intrínsecas sobre su impacto en la organización, lo que refiere un marco axiológico (deber ser). Estas habilidades del ser gerente permiten al trabajador materializar un aprendizaje superior construido en su vida laboral.

## 2.2. COMPETENCIAS Y APRENDIZAJES COMO TESIS CENTRAL DEL ESTUDIO

La necesidad de integrar constructos que apuesten más por la comprensión del ser humano como un sujeto en continuo traslado intelectual, abre la posibilidad de tratar el tema del aprendizaje como un punto sugestivo en la discusión de la formación del talento humano en el contexto de las organizaciones. Agerrondo (2009) plantea la importancia de la formación basada en el enfoque por competencias para la búsqueda de aprendizajes pertinentes, eficaces y eficientes. Este planteo remite la vuelta a la formación de talento humano en el contexto organizacional, por tanto en la búsqueda de aprendizajes significativos, donde la competencia vista por Agerrondo (citado) “tiene múltiples acepciones, capacidad expresada como conocimientos, habilidades y actitudes para ejecutar una tarea de manera inteligente haciendo uso de lo aprendido” (p.7). Utilizando como lanzadera lo antes descrito, la gerencia por competencias basada en los aprendizajes, persigue el desarrollo de saberes que potencien las diferentes dimensiones del ser humano, entiéndase, no para el campo laboral, sino para la vida laboral.

Con relación a esto, el uso del enfoque gerencia por competencia basado en los aprendizajes, establece el proceso de construcción del conocimiento con un sentido personal y social, en primera instancia, proponiendo una guía sustentable de formación continua que imprime un carácter ético y autocreador a los contextos multivariantes del devenir organizacional. En segundo lugar, procurando que dicho modelo coadyuve al desarrollo continuo de las dimensiones humanas cognitiva, procedimental y actitudinal, que exige la configuración de un nuevo ser humano, decálogo propuesto por organismos acreditados como la Comisión Internacional Sobre Educación para el Siglo XXI de la UNESCO, presidida por Delors y otros (2000), quienes afirman que la educación durante toda la vida se presenta como una de las llaves de acceso al siglo XXI. Esta noción va más allá de la distinción tradicional entre educación básica y educación permanente, y responde al reto de un mundo que cambia rápidamente.

En lo que se refiere al hecho de aprender haciendo, aprender para la vida, el modelo de gerencia por competencia basado en los aprendizajes, ha desarrollado diversas variantes de su concepción, así es conveniente discriminar los diversos enfoques para abordar el tema del aprendizaje de las competencias desde la óptica del estudio; las mismas se nutren de los aportes de la educación como de la teoría de las organizaciones. Interpretando a Tobón (2007), se expresa que existen modelos entre los que se encuentran el conductual, funcionalista, complejo y constructivista, que es necesario discriminar antes de la escogencia del modelo de aprendizaje que más se identifica con el logro de los propósitos del presente estudio, búsqueda que amerita establecer taxativamente, los elementos significativos de estos enfoques, para luego proceder a diferenciar el utilizado en futuros apartes de la investigación. Los elementos se pueden apreciar como panóptico en la siguiente tabla.



Tabla 1.  
Enfoques que predominan en la gerencia por competencias

Descripción	Cantidad
Conductual	Asume las competencias como comportamientos claves de las personas para la mejora de la competitividad de las organizaciones.
Funcionalista	Asume las competencias como conjunto de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales enmarcados en funciones definidas.
Constructivista	Asume las competencias como habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales/profesionales desde el marco organizacional.

Fuente: Adaptado por el autor de Tobón, S.2007. El Enfoque Complejo de las Competencias. Acción Pedagógica. Colombia.

De los enfoques propuestos se asume que el enfoque constructivista concibe los aprendizajes como una reestructuración de lo que ya se conoce, por tanto el aprendizaje para esta teoría, consiste en reestructurar los conocimientos que se poseen, enriqueciéndolos con nuevos conceptos que necesariamente han de estar relacionados con los anteriores, dando, así, nuevas explicaciones a los fenómenos observados. Tobón (citado) prioriza el aprendizaje por competencia desde el enfoque constructivista, estableciendo el mismo como un “proceso mediante el cual el ser humano conquista destrezas y habilidades para definir, interactuar sobre la base de una acción cotidiana” (p. 93), en ese sentido, el proceso de aprendizaje visto bajo el principio de progresividad es interminable, inagotable y recursivo al definirse como alfa y omega en el desarrollo pleno de la persona.

En esta perspectiva el mismo Tobón (citado), establece que el aprendizaje en la perspectiva constructivista deja de considerar que las personas que aprenden y sus conductas son producto de estímulos ambientales que reciben, al considerarlos como seres con intenciones, metas, ideas, memorias, emociones que activamente impulsadas permitirán obtener conocimiento, producto de sus experiencias. La formación de competencias en espacios de aprendizaje considerados vivenciales, como la empresa u organización, propicia no sólo el fortalecimiento de la dimensión conceptual o cognitiva del gerente deportivo, la posibilidad de formarse y reformarse en lo cognitivo, procedimental y actitudinal requiere también de la comprensión de un fenómeno que de por sí se define como continuidad desde lo Neurológico/psicológico/gerencial, acto que se explica sucintamente en adelante.

Desde lo neurológico, el hablar de aprendizajes para el gerente deportivo municipal, obliga a ubicarnos en el plano superior del cerebro. La neocorteza cerebral referida por Beaport y Díaz (1990), como el foco principal de atención, debido a que la misma, justifica la posibilidad de favorecer aprendizajes que requieren de generación o resolución de problemas, análisis y síntesis de

información, del uso del razonamiento analógico y del pensamiento crítico y creativo. Es en esta parte del cerebro, donde se llevan a cabo los procesos intelectuales superiores. En términos de enseñanza según Beaport y Díaz (citado), se trasciende el mero instinto debido a que esta zona del cerebro permite la adquisición de conciencia y se desarrolla a través de la práctica del lenguaje.

En este orden de ideas, se plantea que lo aprendido es un bucle de procesos/ productos, en el sentido de que el conocimiento de por sí es un proceso relacional del sujeto con el objeto y un producto reflejado en la síntesis o sustancia de dicho encuentro; la práctica gerencial lejos de constituir un todo acabado refiere dicha relación, en su prosecución, el gerente deportivo interpela cotidianamente sus conocimientos, estos estadios continuos de interpelación revisan constante- mente lo aprendido, modificando y reacomodando las estructuras mentales, los conceptos y por ende la gerencia misma. Planteándose la posibilidad del estudio que argumenta que lo neurológico coliga con los hallazgos psicológicos, gracias a los aportes de la ciencia de la mente, se plantea que el ser humano modifica diariamente sus esquemas de interpretación del mundo, lo que supone un proceso vitalicio.

Afirma Piaget (1992), que los seres humanos nacen con la tendencia a organizar sus procesos de pensamiento con base en lo que él llama esquemas. Los esquemas son estructuras psicológicas que permiten comprender y relacionarse con el mundo. Contextualizando lo antes señalado, se infiere que a medida que el ser humano deviene en su trasiego vital, los esquemas se perfeccionan y se complejizan, es decir, las personas utilizan los esquemas que ya poseen en la medida en que éstos le funcionan, pero puede modificarlos y aumentarlos. Cuando Piaget (citado) expresa “para representar una noción adecuada del aprendizaje, hay primero que explicar cómo procede el sujeto a construir e inventar no solamente como repite y copia” (p.178) refiere que la reconfiguración de los esquemas mentales es una suerte de ensayo y error, de puesta a prueba de lo percibido, que permite en términos psicológicos asumir la construcción de los esquemas mentales como una indetenible configuración y reconfiguración de las estructuras, que no por considerarse una totalidad formada por partes y en las que se encuentran las partes, se sujeta a los rigores de la inmutabilidad, en la cotidianidad del desempeño laboral se encuentra el escenario propicio para potenciar dicho ejercicio.

En la continuidad de la justificación del aprendizaje constructivista de las competencias, Vygotsky (1979), parte del principio de que el aprendizaje es la forma en que el ser humano asimila a la luz de la situación social y la comunidad de quien aprende. El autor manifiesta que la actividad cerebral interactúa con las vivencias sociales, culturales e históricas, las cuales son producto de la existencia de los seres humanos. De acuerdo a esta visión, esta interactividad funda el lenguaje como base material del pensamiento, aunque también el lenguaje concibe el pensamiento, ya que éste le aporta a la percepción análisis y la posibilidad de ser comunicada. El aporte realizado por Vygotsky (citado), en su Modelo de Aprendizaje Sociocultural, resulta pertinente no sólo como teoría general del aprendizaje que generalmente se utiliza en las ciencias pedagógicas, sino como un sustrato necesario en la formulación de constructos que favorezcan el aprendizaje de competencias en el ser gerente deportivo Si entendemos que el gerente es antes que todo un ser en constante vivificación, se inquiere que esta teoría establece una estrecha relación entre desarrollo y aprendizaje, que el autor

citado formula en su teoría de la Zona de Desarrollo Próximo, donde precisa la distancia entre el nivel de desarrollo, determinado por la capacidad para resolver independientemente un problema, y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema en continua alteridad o intersubjetividad, es decir, en colaboración con sus congéneres.

En su teoría sobre la zona de desarrollo próximo (ZDP), Vygotsky (citado) postula la existencia de dos niveles evolutivos: un primer nivel lo denomina Nivel Evolutivo Real, es decir, el nivel de desarrollo de las funciones mentales que resultan de ciclos evolutivos cumplidos a cabalidad, por ejemplo la adquisición de pensamientos, destrezas y actitudes del gerente deportivo antes de formar parte de la organización. Por otro lado, el nivel de desarrollo potencial (ZDP), refiere las funciones que no han madurado completamente en el gerente deportivo, pero que están en proceso de hacerlo teniendo en cuenta que el motor del aprendizaje es siempre la actividad del sujeto, condicionada por dos tipos de mediadores: “herramientas” y “símbolos”, ya sea autónomamente en la “zona de desarrollo real”, o ayudado por la mediación en la “zona de desarrollo potencial”.

El presente estudio pretende partir de la base de que la mejora del aprendizaje cognitivo, procedimental y actitudinal radica en la priorización de los aprendizajes, no sobre la acostumbrada zona de desarrollo real (centrada en las habilidades previas o manifiestas del gerente deportivo), sino en la zona de desarrollo próximo (sobre la capacidad potencial de aprendizaje), todos estos elementos se circunscriben al enfoque Sociocultural, y a las categorías expresadas anteriormente. Según Vygotsky (citado), la “ley del desarrollo psíquico” plantea la importancia del contexto de relación social en el que se halla inmerso el ser: todo proceso psíquico superior, en su génesis, primero es experimentado como una relación externa, para luego ser interiorizado y esa interiorización no es meramente intelectual, sino que constituye una introyección constructiva de modelos de pensamiento, actitudinales, afectivos y comportamentales. Por consiguiente, la mayor inquietud del aprendizaje tiene que ser la persona como un todo integral, a fin de promover su desarrollo emocional, lingüístico, personal, intelectual, social y cultural. En este sentido, el aprendizaje de los gerentes deportivos toma en cuenta que el lenguaje forma parte de la consciencia y que ésta es el producto de la experiencia social-cultural del ser humano. Como consecuencia, el lenguaje influye y modifica las formas y el resultado final de las percepciones sobre el medio y su esencia.

Como condenseo teórico, el discurso gerencial cavila con los aportes de la neurociencia y la psicología. Como afirma Senge (1994), “la disciplina de trabajar sobre modelos mentales implica volver el espejo hacia dentro y exhumar las oscuras imágenes internas” (p.3), esa posibilidad apunta a percibir como constante la capacidad de reinventar nuestros hábitos y esquemas de pensamiento. En su interpretación el autor establece que las organizaciones hoy se definen por la capacidad que poseen de aprender y más aun de aprender a aprender, ciertamente dicho principio es válido si se comprende que las organizaciones no son estructuras con vida propia, las mismas vistas al microscopio están integradas por personas que forman parte de ellas. Por tanto, son las personas de la organización las que aprenden y el aprendizaje de la organización resulta de un proceso colectivo o socialmente construido, a través del cual, lo aprendido por los individuos se convierte en un acervo personal y colectivo. El uso del enfoque constructivista en la formación de competencias, conjetura que el conocimiento es

un fenómeno que se va haciendo diariamente desde el cerebro, las estructuras psicológicas, los comportamientos sociales, de tal manera que los diferentes conceptos están relacionados unos con otros, formando una auténtica red semántica con múltiples enlaces.

### **3. SUPUESTOS METÓDICOS.**

Tal y como lo refiere Valles (1999), el diseño de investigación en el paradigma cualitativo asume una identidad diferente. El mismo a diferencia de un inventario, describe en términos generales todo un proceso compuesto por fases que se llevan a cabo, así como otras que en serendipia irán surgiendo a medida que progresa la investigación. Con respecto a los aspectos metódicos inherentes al rumbo escogido en el artículo, se complementa lo antes mencionado con el aporte de Paz (2003), que señala que la fenomenología es la investigación sistemática de la subjetividad, su meta es el estudio del mundo tal como se presenta en y a través de la conciencia.

La fenomenología hermenéutica en el diseño de investigación revela una conciencia que no es nada, salvo una relación con el mundo de los actores involucrados, en este caso, de los gerentes que laboran en los Institutos Municipales de Deportes. Se debe tomar en cuenta el contacto con los sujetos de estudio, pues son ellos los protagonistas y quienes darán insumos vividos para la edificación del constructo como teleología que impulsa el presente estudio. Tomando como orientación la definición dada por Martínez (2004) en cuanto a los resultados de la investigación cualitativa, el protocolo de investigación no se limita a exponer unos resultados aislados de la investigación como tal, sino que también ilustra el proceso por medio del cual se llegará a las estructuras particulares de los casos estudiados y a la estructura general, o estructuras generales, que lo integran. En adelante se expresan brevemente las fases metódicas para la interpretación y comprensión de la información.

#### **3.1. FASES METÓDICAS PARA LA INTERPRETACIÓN Y COMPRENSIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Fase I: exploración y reflexión: este proceso se proyecta desde el momento mismo en que tiene conciencia del fenómeno, su problematización en términos de descripciones, interrogantes y propósitos, la búsqueda de referentes teóricos, que permiten la construcción de los momentos denominados, supuestos ontológicos y supuestos epistemológicos; éstos en suma versan sobre la concepción del deporte como empresa de bienes y servicios, sobre la pertinencia del uso de la gerencia como ciencia para su conocimiento, sobre el estudio de las capacidades del ser humano para el desarrollo organizacional del deporte, sobre las competencias y específicamente las competencias centradas en los aprendizajes como teoría emergente del estudio.

Fase II: El trabajo de campo: el trabajo de campo que debe incorporar al investigador al medio natural/vivencial donde los sujetos cohabitan, tomando en consideración que se persigue la búsqueda de significados a sus grandes interrogantes, es decir, a la de los gerentes deportivos por ejemplo, ¿Cuál es la concepción teórico/práctica que desde la pervisión de los gerentes deportivos prevalece en la gerencia del deporte universitario? ¿Qué significados volitivos le

otorgan los gerentes deportivos a los procesos de gerencia del deporte universitario?, para ello se procede a la escogencia del contexto e informantes claves, un protocolo de visitas para la incorporación de la técnica empleada para la recolección de información.

La especial condición de los informantes claves amerita el empleo de estrategias efectivas para capturar la información. Se sugiere principalmente la técnica de la entrevista semiestructurada en la recopilación de información por ser flexible, dinámica y no directiva; en la cual se establece la conversación de igual a igual. Taylor y Bogdan (1987), definen la entrevista como “reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como la expresan con sus propias palabras” (p.101). La técnica de la entrevista es congruente con el método seleccionado para el estudio. Con respecto a la fenomenología hermenéutica, toda estrategia que propicie el dialogo, la alteridad e intersubjetividad es pertinente. En la obra de Heidegger (2000), el vínculo entre el ser y la palabra es trascendente. La palabra introduce el dialogo como relato constructor de mundo en el ser y con los demás seres.

El trabajo de campo permite la concreción de dos procesos vitales para la construcción del constructo, ellos son la categorización y la triangulación y en adelante se explican. Para Knobel y Lankshear (2000), la categorización es un procedimiento de investigación basado en los resultados que se obtienen de las preguntas o rasgos observados. Esto incluye la asignación a cada respuesta de una clave (palabra o frase breve) que ayudará a recuperar y clasificar secciones de información que se utilizarán como evidencia para las interpretaciones. Esta clave (en este caso número de categoría), permitirá organizar la información bajo rúbricas, mediante un proceso de comparación y la búsqueda de posibles coincidencias discursivas en los relatos.

La categorización de la información se ilustra a través de las técnicas operacionales planteadas para hacer la respectiva interpretación, partiendo del material primario (transcripciones de las entrevistas), se revisa de manera exhaustiva para su posterior clasificación, permitiendo deliberar la situación captada para interpretar lo que allí pasa, tal como lo refiere Martínez (citado), “el investigador revisará los relatos escritos y oír las grabaciones de los protocolos repetidamente, con la actitud de revivir la realidad en su situación concreta y con la actitud de reflexionar acerca de la situación vivida para comprender lo que pasa” (p.70). En el caso del estudio, la categorización proviene en primera instancia de la detección de elementos conceptuales provenientes de las descripciones protocolares de las entrevistas realizadas a los informantes claves.

Como otro proceso inherente a la interpretación de la información, se encuentra la triangulación la cual como estrategia heurística permitió organizar diferentes tipos de datos, en una relación coherente que facilita la comparación y el contraste entre esos datos, con miras a la obtención de supuestos teóricos. Esta herramienta tiene como beneficio brindar una solidez necesaria al proceso de investigación, al tener en cuenta diferentes perspectivas y ángulos de un mismo fenómeno de estudio. Para Hurtado y Toro (2001), la triangulación “consiste en la combinación de metodológicas o técnicas en el estudio de un mismo fenómeno... es el control cruzado entre las diferentes fuentes” (p.120). De esta forma, el proceso

de triangulación le concederá a la investigación mayor confiabilidad en la información recogida. Se propone la triangulación de información, que constituye según Ruiz (1999), una de las técnicas más empleadas para el procesamiento de datos en las investigaciones cualitativas, por cuanto contribuye a elevar la efectividad del análisis de la información.

Fase III: Teorización: afirma Martínez (2009), citando a Einstein “la ciencia consiste en crear teorías” (p.239). En ese sentido, la teorización es la generación de una representación de la realidad manifiesta como el fin último. Considerando la idea del autor, la teorización tiene como propósito lograr una imagen representativa, con orientación a las interpretaciones del autor como a los referentes teóricos y opinión de los actores. Este proceso de síntesis permitirá construir una explicación del fenómeno, que tenga como sustrato la opinión de los actores involucrados, como la contratación de elementos teóricos referidos en los supuestos ontológicos y epistemológicos, cuestión que posibilita la generación de nuevos conocimientos. El mismo Martínez (citado), explica que no se puede teorizar sin atender a los siguientes aspectos:

- La teoría es un modo de mirar los hechos, un modo de organizarlos y representarlos, conceptualmente, a través de una red de relaciones entre sus partes constituyentes.
- La generación de una teoría es el fruto de una actividad específicamente humana y personal, se establece en torno a una idea que tiene un gran poder de explicación del fenómeno o problema estudiado.
- El conjunto de conceptos y construcciones hipotéticas en un área forman la estructura teórica que debe fundamentar inicialmente toda investigación.

Este fenómeno implica la facultad originaria que tiene el autor para hacer una integración, original e innovadora del fenómeno, manteniendo siempre una relación con el bagaje teórico derivado de las fuentes del conocimiento. En cuanto a la arquitectura de la teoría, el enfoque holístico propuesto por Bagozzi y Phillips (1982) propone un mecanismo expedito para la construcción de teorías basadas en la escritura de tres conceptos que aspiran representarse en el constructo teórico gerencial por competencias, los llamados conceptos teóricos, los llamados conceptos derivados y los llamados conceptos empíricos. A pesar de que las ideas de estos autores son ampliamente usadas en representaciones lógico formales, sus aportes en el caso de la teorización como fase de investigación son altamente pertinentes y perfectamente congruentes con el estudio.

En primer término se definen los conceptos teóricos: caracterizados por su naturaleza abstracta, según Bagozzi y Phillips (citado) se definen como “propiedades no observables o bien atributos de una unidad social o entidad. Ellos logran su significado a través de conexiones formales con los conceptos empíricos como también a través de sus definiciones” (p.8), en el caso del constructo refieren categorías inherentes al paradigma investigativo, el método y la representación de los conceptos de gerente deportivo, competencia y aprendizajes como definiciones medulares en la lógica, sentido y rumbo de la construcción teórica. En segundo término los conceptos derivados, que a pesar de su génesis abstracta muy similar a los conceptos teóricos, tienen la particularidad de mediar entre lo eminentemente teórico y los referentes empíricos, estando presente en ellos

señalamientos de la realidad que hacen suponer un nivel menor de abstracción.

En palabras de Bagozzi y Phillips (citado) sería “al igual que los teóricos, no observables, pero deben estar atados directamente a los conceptos empíricos y se encuentran en un nivel de abstracción menor con respecto a los teóricos” (p.8). Estos en el caso del constructo serían conceptos mediados por el autor para vincular los referentes teóricos específicos con la realidad. Por último los conceptos empíricos: que refieren el sustrato vivencial o factual del investigador con los significados descritos en la narrativa de los autores y que según Bagozzi y Phillips (citado) se refieren “a las propiedades o relaciones, cuya presencia o ausencia en una situación dada, puede ser conocida intersubjetivamente bajo circunstancias apropiadas, mediante la observación directa” (p.8).

#### **4. PRELIMINARES**

El cambio en los modelos, esquemas y formas de disposición del pensamiento representa algo estratégico. En el caso de las competencias asumidas como pliegues cognitivos, procedimentales y actitudinales, vale decir, que un cambio valdrá cuando impacte en su conjunto, los conocimientos, experiencias y valores que en ejercicio vivencial el gerente deportivo manifieste en el trabajo. En ese sentido, la función del ser gerente deportivo se conforma de una compleja red de relaciones e interrelaciones entre los miembros de la organización y el entorno. Integrando asertivamente estas acciones, se puede concretar una propuesta teórica que optimice sinérgicamente un comportamiento organizacional equilibrado, compartido, solidario y armónico. Esta revisión se inicia desde la racionalidad puesta en marcha para la comprensión de la realidad.

La formación por competencias exige una visión de autodesarrollo, por tanto, los gerentes deportivos deben ser los pioneros en cambiar o reestructurar su modelo mental, ante esto, se requiere de una profunda reflexión, revisando el marco de acción gerencial hacia corrientes nuevas de modernización y complejidad que enriquezcan la formación del talento humano. A través de la activación de las categorías movilizadoras y emergentes propias de un constructo teórico gerencial por competencias, se puede activar y coadyuvar al cambio en los esquemas mentales del ser gerente deportivo. Este cambio o ajuste a las situaciones presentadas puede emanar en una mayor eficacia para hacer frente a todo aquello que nos rodea y ampliar nuestras formas de pensar y actuar en el trabajo.

La presente aproximación constituye un aporte desde una visión del fenómeno, que por su naturaleza no es finalista, mucho menos dogmática o axiomática, todo lo contrario, es sólo un aporte al estado del arte del conocimiento para continuar en la búsqueda de la ansiada verdad como utopía.

#### **5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

Acosta, R. (2010). Dirección, Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas. Barcelona: Paidotribo.

**Aguilera, R. y Reyes, M. (2007). Gestión dinámica de los recursos Humanos . Madrid: Paidotribo.**

**Agerrondo, I. (2009). Conocimiento Complejo y Competencias Educativas. Ginebra: UNESCO.**

**Aldama, I. y Camps, A. (2008). La Externalización de los Servicios Deportivos Municipales. Estudio de caso en Bizkaia. [Revista Electrónica] Disponible en: <http://www.raco.cat/index.php/ApuntsEFD/article/view/>. (Consultado: 2019, mayo 20).**

**Bagozzi, R. y Phillips, L. (1982). Representing and testing Organizational Theories: A Holistic construal". New York. Administrative Science Quartely. Documento en línea. Disponible: <http://www.helsinki.fi/~ranne/thesis/Bagozzi-1982/Bagozzi-1982.pdf>. (Consultado: 2019, marzo 20).**

**Beaport, E. y Díaz, S. (1990). Las Tres Caras de la Mente. Caracas: Galac.**

**Briceño, J. (2002). Mi casa de los dioses. Mérida: Puerta del Sol.**

**Camperos, M. (2010). Perfiles de Formación por Competencias, Vinculados al Conocer, Saber, Ser. Trabajo de Grado no publicado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.**

**Cardona, P. (2001). Dirección por Competencias, Evaluación y Coaching. Madrid: McGraw Hill.**

**Delors, J. y Otros. (2000). La Educación Encierra un Tesoro. UNESCO: Santillana.**

**Europa Educación (2000). Proyecto Tuning. Documento en línea. Disponible en: <http://ec.europa.eu/education/>. Consultado: 14 de mayo de 2019.**

**Gil, J. y Arandes, T. (2007). El boom en la gestión deportiva. Universidad de los Andes: Ediciones Mérida.**

**Gutiérrez, J. (2002). Fundamentos de Administración Deportiva. Bogotá: Kinesis.**

**Gómez, S. y Otros. (2007). Características Estructurales de las Organizaciones Deportivas. Madrid: Universidad de Navarra.**

**Gómez, A. y Mestre, M. (2005). La Importancia del Gestor Deportivo en el Municipio. Barcelona: Inde.**

**Heidegger, M. (2000). Ser y Tiempo. Santiago de Chile. ARCIS. Libro en línea. Disponible en: [www.philosophia.cl/](http://www.philosophia.cl/) Escuela de Filosofía Universidad ARCIS. Consultado: 11 de febrero de 2019.**

**Hurtado, I. y Toro, G. (2001). Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio (4a ed.). Valencia: Episteme.**

**Jaques, E. (2000). La Organización Requerida. Argentina: Granica.**



- Knobel y Lankshear (2000). Problemas Asociados con la Metodología de Investigación Cualitativa. México: UNAM
- Leboyer, L. (2003). Gestión de las Competencias. París: Gestión 2000.com.
- Martínez, M. (2004). La Investigación cualitativa Etnográfica en Educación. Manual Teórico práctico. México: Trillas.
- Martínez, M. (2009). El comportamiento humano. Nuevos Métodos de Investigación. México: Trillas.
- Melinkoff, R. (1995). La Estructura de la Organización. Los Organigramas. Caracas: Panapo.
- Piaget, J. (1992). Seis Estudios de Psicología. (2a ed). Barcelona: Labor.
- Ramírez, H. (2003). La Gestión por Competencias y el Impacto de la Capacitación. Santiago de Cuba. Documento en línea. Disponible en: <http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg>. (Consultado: 2019, marzo 20).
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Romero, J. (2010). El Nuevo Gerente Venezolano. Caracas: Oficina de Planificación del Sector Universitario.
- Ruiz, A. (1999). Metodología de la Investigación Educativa. Brasil: Grifo Pacheco.
- Sánchez, J. (2005). Descripción de la Gestión del Deporte Colombiano: Planeación o Empirismo. Bogotá: Grupo Gestión de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.
- Sandín, E. y Paz, M. (2003). Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones. Madrid: Mc Graw Hill.
- Senge, P. (1994). La Quinta Disciplina. Barcelona: Granica.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. Barcelona: Paidós.
- Tobón, S. (2007). El Enfoque Complejo de las Competencias y el Diseño Curricular por Ciclos Propedéuticos. Colombia: Acción Pedagógica.
- Valles, M. (1999). Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Madrid: Síntesis.
- Vygotsky, L. (1979). Psicología y Pedagogía. (Primera edición). Madrid: Akal.

Fecha de recepción: 14/11/2021  
Fecha de aceptación: 17/01/2022