



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN - PIA -

Liderazgo Deportivo

Marconi Ramos, Gisela Alejandra

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

2019

DNI: 30772308

Resumen

En este trabajo se busca conocer cuál es el tipo de liderazgo que mejor se adapta a las estructuras de clubes de fútbol de la ciudad de Córdoba teniendo en cuenta que el resultado esperado siempre se asocia con el éxito o fracaso del equipo de fútbol de primera división. Se trabajó en su mayoría con datos del Club Atlético Talleres, pero a su vez se recolectaron datos de otros como Instituto y Belgrano. Se concluyó en primera instancia que no hay un solo líder al cual se pueda tomar como referencia para analizar en las distintas instituciones, si bien es marcada la tendencia en el caso de Talleres a hacer referencia a su presidente actual, no todos lo reconocen como líder destacando que según el sector en el que se focalice el líder es diferente y con distintas características relativas a la necesidad puntual del sector o de quien lo reconozca. En segundo lugar, se llegó a la conclusión de que no existe un líder que sólo tenga las características específicas de cada tipo, sino que, en los casos en los que genera buena imagen y su liderazgo es aceptado y valorado, la persona tiene cualidades que mezclan diferentes especificaciones de cada tipo.

Palabras clave: Clubes de fútbol – Líder – Características del liderazgo

Abstract

The purpose of this final project is to know which kind of leadership better functions within football clubs from Córdoba capital city given that expected results are always linked to the team's success or failure. Most of the data is about Club Atlético Talleres, although information related too ther football clubs such as Instituto and Belgrano was gathered as well. Firstly, it has been concluded that there is not a single leader who could be analised in each institution. Despite there is a tendency to refer to Talleres's current head as a leader, he is not widely as know ledged as such since it depends on the area we focus on, the different personal characteristics related to a specific need in that area, or who recognize sthele a ding figure. Secondly, there is no leader who possesses the distinct trait so feach kind. In those cases in which a good image is projected and the leadership role is accepted and valued, the individual displays qualities that encompass various elements typical of each leader type

Key Words: Football Clubs – Leader – Leadership traits

Índice

Introducción	5
--------------------	---

CAPÍTULO 1

JUSTIFICACIÓN, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

1.1. Justificación.....	8
1.2. Antecedentes.....	9
1.3. Objetivos.....	14

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Estructura organizacional	16
2.1.1 Estructura en el Club Atlético Talleres.....	17
2.2. Reclutamiento y selección de personal.....	19
2.2.1. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno.....	19
2.2.2. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo.....	20
2.3. Reclutamiento y selección en el deporte.....	20
2.4 Motivación	24
2.4.1. La motivación humana.....	24
2.4.2. Teorías motivacionales.....	25
2.5. Liderazgo.....	28
2.5.1. Liderazgo en el deporte.....	31

CAPÍTULO 3

DISEÑO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO

3.1. Tipo de investigación.....	36
3.2 Metodología.....	36
3.3 Técnicas de investigación.....	37
3.3.1 Entrevista semi-estructurada.....	37
3.3.2. Encuesta.....	38
3.3.3 Análisis de contenido.....	40

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Estructura organizacional, reclutamiento y selección de personal.....	42
4.2. Motivación y liderazgo.....	42
4.3. Conclusiones diagnósticas.....	47
Conclusión General.....	50
Anexos.....	54
Bibliografía.....	59

1.1 Introducción

Del abanico de temas interesantes en el área de los recursos humanos, uno de los más analizados es aquel que tiene que ver con el liderazgo, tal vez porque sea parte del día a día de cada empresa, de cada negocio, tal vez porque sea el responsable de los buenos o malos resultados de una compañía, o porque sea parte de aquellas variables que influyen en el clima laboral, en el sentir de cada persona, en la identificación y el compromiso con quien ostenta este atributo, muchas veces incluso, es el motivo en la decisión de continuar o no en un puesto de trabajo, a veces el liderazgo puede ser determinante para retener o alejar talentos. Para llegar al tema de investigación se analizaron diferentes lecturas y material referido en primera medida al liderazgo entendiéndolo como el conjunto de habilidades que tiene una persona para influir en la forma de ser o de actuar de otros. Entre los antecedentes que se analizaron para este trabajo podemos mencionar el aporte de John Maxwell (2015) en su libro *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* en donde se describen 21 reglas, leyes o principios que de cumplirse llevarían al éxito a una persona tanto personal como profesionalmente. Por otra parte y como detonante del interés por el tema se menciona el libro *Legado, 15 lecciones sobre liderazgo* cuyo autor es James Kerr (2014), CEO del equipo de rugby de Nueva Zelanda conocido como all blacks, que llegaron a ser el equipo más exitoso del deporte, con estadísticas deportivas casi nunca vistas, teniendo un promedio de 75% de victorias en 100 años, habiendo ganado casi el 95% de todos los partidos en el año 2014 gracias a un cambio en el enfoque, en la visión que apuntaba no al juego propiamente dicho si no a lo referido a la parte blanda de la estructura como liderazgo, carácter, cultura. Qué tienen en común las empresas y el deporte fue un tema que se trató en una conferencia del autor mencionado, que se llevó a cabo en Buenos Aires, Argentina el día 2 de agosto de 2017. En relación también a liderazgo deportivo, se analizó el trabajo de Ferran Soriano (2013) en su material *La pelota no entra por azar*, en el cual se trata de describir que lógica se utilizó en la dirección del equipo de fútbol de Barcelona y algunos otros, para lograr los resultados esperados, en ese caso, llegar a la final de la liga de campeones europea, lo interesante del material es la visión de la lógica en industrias, en las que se habla de liderazgo, competencia, innovación, oferta, demanda y

los mismos conceptos asociados al deporte, en ambos casos se puede hacer la misma pregunta: ¿quién gana?.

Se tomaron para este desarrollo instituciones deportivas de la ciudad de Córdoba cuyas sedes administrativas estén situadas en Córdoba Capital, teniendo como base para la investigación al Club Atlético Talleres con sede en barrio jardín independientemente de la información y comparación que se pueda realizar con otras instituciones de la ciudad. La actividad principal del club es el fútbol, pero también se practican deportes como hockey, vóley, handball, patín artístico, entre otros.

El objetivo principal es determinar si se destaca alguna característica puntual en los líderes de clubes de fútbol de la ciudad de Córdoba que se puede considerar compartida, excluyente y clave para el éxito. Algunas preguntas que surgieron durante el desarrollo del trabajo fueron: ¿Existe un procedimiento definido para la selección de integrantes del club apuntando a buscar competencias que conduzcan al logro del resultado final? ¿hay un único líder definido por la institución que pueda considerarse clave para el crecimiento de la misma?

CAPÍTULO I

JUSTIFICACIÓN, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

Cuando se decidió comenzar con el presente trabajo, hubo mucha información que aportó conocimiento y abrió el campo de análisis a diferentes temas y de distintos modos, en este primer capítulo se describen los estudios que más impacto tuvieron en el desarrollo, y aquellos que se consideraron más significativos en relación al conocimiento que se buscó adquirir, se mencionan autores y entrenadores que han sido considerados exitosos a través del tiempo llevando a sus equipos a alcanzar estándares de excelencia y resultados deseados por muchos, pero que no todos consiguen, a su vez se detallan aspectos del club elegido como punto de investigación para poder comprender el espacio en el que se desarrolló toda la tarea.

1.1. Justificación

Con respecto a la elección por el tema de este trabajo, en primer lugar se motiva en el interés por comprender algo diferente que salga de lo convencional, la intención es salir de la clásica empresa de consumo masivo, industrias, bienes o servicios, por ejemplo, con estructuras totalmente consolidadas y mercados definidos y entrar en un mundo que va más allá de lo teórico que tiene no sólo como protagonistas a quienes la conforman internamente sino también a receptores pasionales con características a veces muy distintas entre sí, aficionados, que exigen más de lo que un cliente pueda esperar de un producto o servicio, ya que los resultados que se obtienen influyen en los estados de ánimo, emociones, entorno de quienes lo viven con frenesí, el liderazgo es un conjunto de habilidades que tiene tanta importancia que se torna determinante incluso para decisiones de continuidad laboral, pero ¿impacta en aquellos que no tienen relación de dependencia con quien es considerado líder? y en segundo lugar analizar cuál es el liderazgo que predomina en una organización de este tipo, donde sólo se ve el resultado deportivo de los equipos de la más alta categoría sin haber analizado como se llegó a conformar, como se trabaja las ligas inferiores en la formación y motivación de quienes llegan al club con la aspiración de ser parte de éste, cuál es la política de selección contratación y formación de quien serán líderes de los equipos, ¿se necesita el mismo tipo de líder en todos los casos?, ¿existe un tipo de liderazgo que se adapte perfectamente a las necesidades de cada club?

1.2. Antecedentes

El Club Atlético Talleres es una institución deportiva que tiene sede en barrio Jardín y nace en el año 1913 bajo el nombre de Club Atlético Talleres Central Córdoba, los orígenes del nombre y del club en sí nacen de los talleres del ferrocarril y de su fundador el inglés Tomas Lawson, jugador y primer presidente del club, quien manteniendo la visión en los orígenes de los ingleses que trabajaban en el ferrocarril decide tomar como colores del equipo los de su ex club inglés *Blackburn Rovers*, bastones verticales blancos y morados. Los vagones eran utilizados como vestuarios y se adaptaron los terrenos de las dependencias para poder practicar el deporte. Con el correr del tiempo el club se hizo acreedor de distintos títulos habiendo pasado por las distintas categorías del fútbol nacional. Actualmente ya es nuevamente un club, una asociación civil con domicilio legal y asiento principal de sus actividades en la ciudad de Córdoba, pero por muchos años fue un fondo de inversión. Un fondo de inversión es una institución de inversión colectiva que tiene características particulares, se refiere a entidades sin personalidad jurídica representados por una sociedad gestora y una entidad depositaria. Su presidente es el señor Andrés Fassi, elegido en 2014 después de un período de 10 años sin comisión directiva propia debido a que la institución se encontraba en un estado de quiebra.

En esta nueva etapa del club, y con el trabajo de quien aún sigue siendo su presidente se destaca la campaña de socios habiendo logrado un total de 25.000 socios activos de los cuales se percibe una cuota que hace al sostén del mismo junto con aportes relacionados con marketing, ventas de insumos en tiendas oficiales, sponsors, entre otros ingresos. El director técnico elegido en estos primeros años desde su recuperación fue el señor Frank Kudelka cuyo principal objetivo estuvo puesto en conseguir el ascenso a la primera B nacional, objetivo cumplido en 2015 con un 73,11% del total de puntos y habiendo perdido un solo partido en todo el torneo. En el año 2016 y bajo el liderazgo del mismo director técnico el club logra el ascenso a la primera división del fútbol nacional después de 12 años, con un gol en el minuto 95 del jugador Pablo “el Cholo” Guiñazú. El año 2017 también fue muy bueno, el equipo consigue finalizar en 15° lugar con 42 puntos y 11 partidos ganados de un total de 30, finaliza así la era de Frank Darío Kudelka dando el paso a Juan Pablo Vojvoda.

Casos de grandes éxitos deportivos se han tenido en cuenta para el análisis de lo planteado en el trabajo, como ya se mencionó, uno de los antecedentes más significativos es el estudio realizado sobre el trabajo del equipo de rugby de Nueva Zelanda “All Blacks” conocido popularmente por su danza tradicional que de manera intimidante realizan antes de cada partido. En el libro *Legado, 15 lecciones sobre liderazgo* cuyo autor es James Kerr (2014), CEO del equipo, se plantean cuestiones como por ejemplo ¿cuáles son los secretos para mantener un éxito sostenido? Legado es una obra muy interesante, ya que pasa por varios coach o entrenadores deportivos con visiones y prácticas diferentes, pero con resultados similares y rodeados de grandes éxitos, el foco está puesto en que el desafío de todo equipo está en construir un sentido de unidad y dependencia de unos con otros, son personas que trabajan juntas. Durante el desarrollo del libro, aparece alguien muy importante que no es parte de la estructura deportiva, si no abogado del equipo, Owen Eastwood, quien también se desempeñó como consultor de la OTAN y otras organizaciones en programas de creación de culturas. Eastwood plantea la siguiente ecuación:

$$\text{Desempeño} = \text{Capacidad} + \text{Conducta}^1$$

Eastwood sostiene que la manera en la que alguien se conduce hará surgir lo mejor o lo peor de las capacidades de un individuo o una empresa, a su vez indica que el trabajo del líder es crear el entorno adecuado para que surjan comportamientos de alto desempeño, necesarios para el éxito generado en el equipo una cultura que siempre conduce a los comportamientos que se necesitan. Kerr (2014).

Lo que destaca a este equipo, es que el éxito que han logrado sostenido en el tiempo tiene su pilar en la cultura que se gesta fuera del campo de juego, cultura que los mantiene unidos y genera orgullo en quienes visten la camiseta, al respecto destaca Kerr (2014):

Llegar a ser un All Black significa convertirse en custodio de un legado cultural. Tu tarea es dejar la camiseta en un lugar mejor. A humildad, expectación y responsabilidad que esto conlleva, eleva el juego. Los hace los mejores del mundo. (pág. 14).

Esta importancia que se le da a la cultura en el equipo gira alrededor de una técnica de gestión basada en el método socrático que se basa en la búsqueda de

¹ Kerr, J. (2014). p.10.

respuestas a ciertas preguntas mediante un esfuerzo de reflexión y razonamiento, este accionar busca hacer que cada uno se conozca a sí mismo, aun sabiendo que a veces la realidad puede ser incómoda, esta técnica también tiene su correlativo principio maorí que establece que deben hacerse preguntas ya que la habilidad de una persona reside justamente en la capacidad de hacerlas. Estas preguntas que se hicieron en todos los niveles, dirigentes, jugadores, entre otros, fueron el inicio de una era revolucionaria en el rugby.

Entre otras lecturas interesantes, se puede mencionar *Liderazgo* de Alex Ferguson y Michael Mortiz (2016). Alex Ferguson ganó 49 títulos con Manchester United, en su libro habla de ciertas claves estratégicas y valores de vida que formaron su estilo de gestión, algo importante para destacar del trabajo es el análisis de la gestión del fracaso, algo que está muy presente en el día a día de los equipos de fútbol, Ferguson (2016) entiende que ganar trofeos o partidos no tiene mucho que ver con los desafíos que enfrentan líderes de otro tipo de empresas o instituciones de estilo consumo masivo, productos, servicio, entre otras, pero si destaca que hay ciertos rasgos comunes en todos los ganadores y en las organizaciones en donde los líderes aspiran a ganar.

Otro antecedente que formó parte de la investigación previa es el que se encuentra en el libro de Juan Carlos Cubeiro y Leonor Gallardo (2010) *Liderazgo Guardiola*, una obra que analiza las cualidades de Pep Guardiola, ex futbolista y entrenador español que en la actualidad dirige el Manchester City. Este libro apunta a destacar características de su liderazgo presentándolas de forma tal que se puedan adecuar al trabajo en equipo en general. En la misma línea se puede mencionar el trabajo de Guillem Balagué “Otra manera de ganar” también referido al trabajo de Pep Guardiola pero entendiendo por ejemplo a las características y frustraciones personales, como el sentir que no era lo suficientemente bueno en su trabajo, el libro está basado en una entrevista con él y a su vez en conversaciones con sus más allegados. Guardiola es reconocido por ser el primer entrenador de fútbol a nivel mundial en conseguir seis títulos oficiales en un mismo año.

Siguiendo con antecedentes y análisis previos a este trabajo, se menciona la obra de John Wooden (1998), entrenador de básquet estadounidense, considerado el mejor entrenador de la historia de la NCAA (*español: Asociación Nacional Deportiva Universitaria*), postula la idea de una pirámide del éxito con elementos que permiten

recorrer el camino hasta llegar a la cúspide donde fija la definición de éxito, según su convicción, aludiendo a la paz que resulta de saber que todo se hizo de la mejor manera posible para ser lo mejor que se pueda ser. Se describe este antecedente en última instancia porque se considera el más relevante y completo, con la influencia más grande a la hora de realizar este trabajo.

Retomando la idea de pirámide que postula Wooden (1998), se puede afirmar que de algún modo se relaciona con el acompañamiento característico de un líder transaccional, concepto que se desarrollará más adelante en el capítulo titulado liderazgo, la relación analiza y compara las escalas de la pirámide propuesta por el autor mencionado, con las escalas del modelo de Bass y Avolio y sus variables de resultados (satisfacción, esfuerzo extra y efectividad). La pirámide completa de Wooden se puede ver en la figura 1.

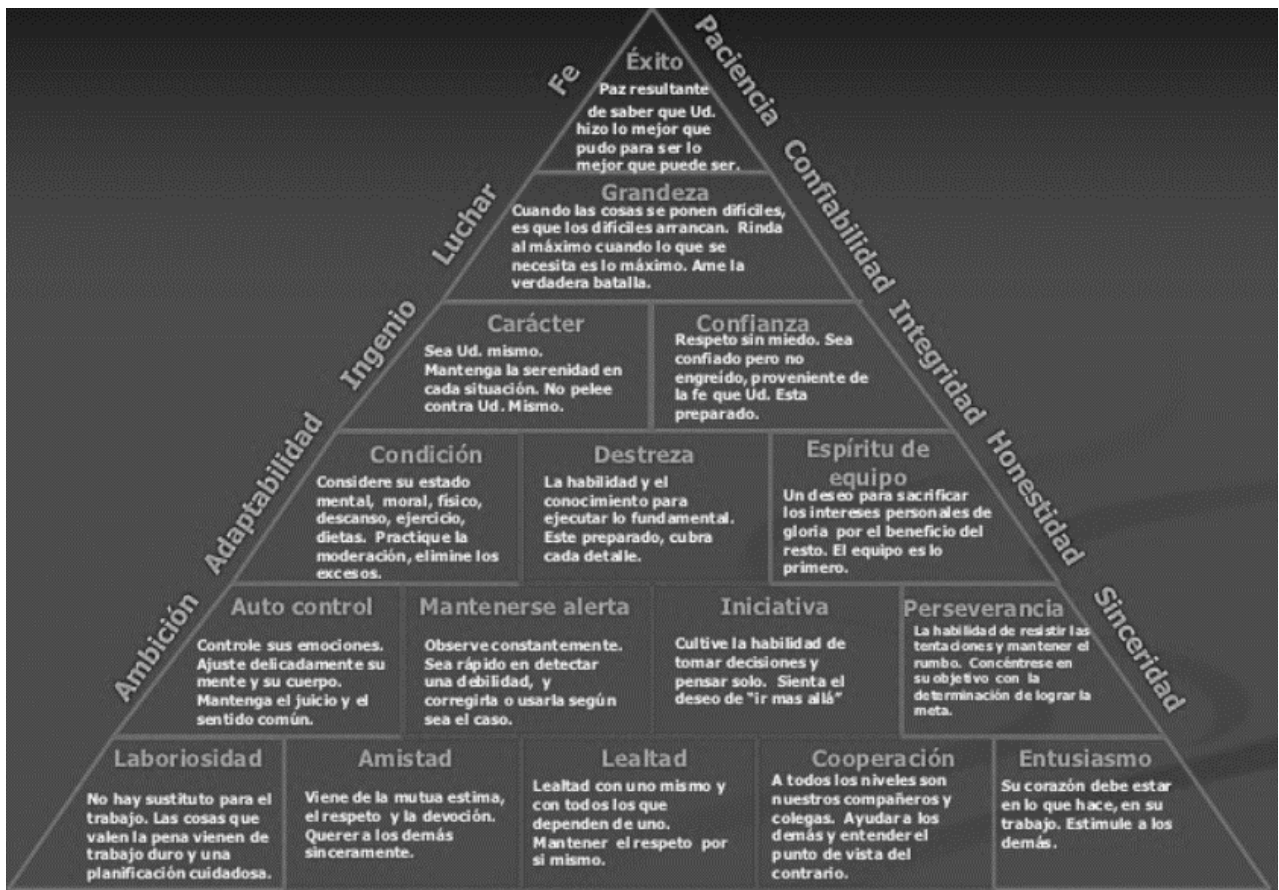


Figura 1. Pirámide del éxito. John Wooden (1998). *They Call Me Coach*.

Las tres variables de resultados que postulan los autores arriba mencionados, pueden ubicarse dentro de la definición que Wooden (1998) propone de éxito, ya que lo

describe como la paz resultante de saber que se hizo lo mejor que se pudo para ser lo mejor que se pueda ser, esto es, poner todo de uno mismo, aun haciendo esfuerzos extras para sentir la satisfacción de haber hecho todo lo que estaba al alcance y mas, sin olvidar la efectividad, se deja ver que es un concepto que se ve reflejado en sentido amplio en algunos de los que forman parte de la pirámide como iniciativa, destreza, perseverancia.

De este aporte es bueno destacar la ausencia de conceptos operativos como productividad, eficacia, eficiencia, competitividad, indicadores, objetivos, evaluaciones, observando por el contrario palabras como fe, ingenio, sinceridad, honestidad, amistad, entusiasmo entre otras, estas palabras aportan todo lo que la teoría no puede brindar, las variables que estructuralmente no se pueden planificar pero que en conjunto con aquellas que si son pasibles de planificación desembocan en el éxito de un equipo. Esto lleva a preguntar si sería posible aplicar también esta pirámide en empresas con estructuras clásicas, de consumo masivo por ejemplo en donde la competencia por el poder es más fuerte que en los clubes deportivos que en diferentes categorías llenan además de espacios como el económico y social que caracteriza al trabajo en relación de dependencia, otros como el ocio, la recreación, las emociones.

1.3. Objetivos

Para este trabajo se fijaron los siguientes objetivos:

Objetivo general

Analizar las características del tipo de liderazgo predominante en los mandos medios del Club Atlético Talleres y cuál es el impacto que éste tiene en la gestión de las diferentes áreas y equipos de trabajo.

Objetivos Específicos

- Conocer la organización, su estructura y procedimientos de reclutamiento y selección
- Conocer los factores que motivan a los niños y adolescentes que aspiran a ser jugadores profesionales a ser parte de la institución aceptando los valores, derechos y obligaciones de ésta durante todo el proceso de carrera.
- Identificar cuántos líderes se pueden encontrar, de qué tipos y si existe o no una característica que deba considerarse excluyente a la hora de la elección en búsqueda de resultados.
- Determinar si hay un único líder en toda la institución que sea reconocido por todos quienes forman parte de ella.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Como parte de este trabajo y a fin de poder conocer en profundidad la organización en la cual se basa la investigación, se analizaron la estructura y algunos procedimientos claves como son el reclutamiento y la selección de personal, la finalidad es comprender como se organiza una entidad que no cumple con los parámetros habituales de trabajo que se pueden encontrar en una empresa que sea más clásica como son por ejemplo las de consumo masivo en donde existe un organigrama claro y procedimientos establecidos que siguen lineamientos claves para el desarrollo. Se apunta a entender cómo se organizan las actividades y el conjunto de normas, roles, reglas que se encuentran en cada organización y que dan el toque particular al trabajo en la institución. A su vez, una pregunta que fue clave para el desarrollo de este capítulo fue: ¿cómo es el proceso de reclutamiento y selección en el deporte, y en el fútbol en particular? Se apuntó a entender en principio las particularidades habituales de ambos procesos, que se encuentran generalmente determinadas y establecidas en las empresas estructuralmente más definidas para luego analizar si esto mismo se aplica o se puede aplicar en el ámbito deportivo y dentro del mismo, en qué áreas o etapas de todo el proceso, esto es ¿se puede seleccionar un jugador de las ligas superiores a través del proceso clásico de reclutamiento y selección? Específicamente se entrevistó a miembros del Club Atlético Talleres para saber cómo se manejan en este aspecto.

2.1. Estructura organizacional

Para poder comprender lo que es una organización hay muchas definiciones y autores que se encargan de ello, pero se destacan como aspectos comunes en muchas de éstas, palabras claves como grupo de personas, orden, gestión, estructura, sistemas.

Para Chiavenato (2006), las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes², todo esto implica que se pueda hablar de una variedad de tipos de organizaciones bastante amplia, con fines de lucro, sin fines de lucro, organizaciones formales o informales, centralizadas o descentralizadas, pudiendo encontrar también en una sola distintas combinaciones de estas características.

²Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Págs. 2 y 160 al 172.

La estructura de una organización se compone del conjunto de normas, roles, funciones y procedimientos, determina como se dividen o como se agrupan las tareas, las normas y procedimientos que se aplicarán para llevar a cabo las mismas y a su vez rigen el comportamiento del personal.

La dinámica ambiental, la complejidad, el objetivo condicionan y definen la estructura de la organización, e incluso el momento histórico en el que se desarrolla también, así es como pueden distinguirse etapas durante el siglo veinte en las cuales las características organizacionales fueron bien marcadas y distintas entre sí (era de la industrialización clásica 1900 -1950, neoclásica 1950 – 1990, era de la información a partir de 1990), por lo que se pueden mencionar diferentes variables que influyen en las estructuras organizativas como son el entorno económico, el desarrollo tecnológico, las características del mercado, las condiciones políticas del país, la globalización, los aspectos culturales, el sector, la actividad, a todo ello se debe agregar que las decisiones se toman en relación a parámetros de diseño establecidos en la especialización y cadena de mando, control, agrupamiento o departamentalización, centralización o descentralización en la toma de decisiones.

En cuanto a los sistemas de planeamiento y control hay que tener en cuenta que ambas cuestiones van de la mano, uno para definir estándares a alcanzar a futuro y otro para determinar si se han logrado.

2.2.1. Estructura en el Club Atlético Talleres

Con respecto a la estructura, en el Club Atlético Talleres, con la llegada del nuevo presidente de la institución una de las tantas cosas que cambiaron, fue el orden que trajo a la misma, este orden comprendió la reestructuración de áreas, la redefinición de tareas, se realizaron descripciones de puestos y se redefinieron objetivos, esto permitió que el trabajo se organizara diferente y que cada uno pudiera avocarse a lo que estaba definido para su puesto. Esta forma de trabajo más administrativo, estructurado viene de la mano de la experiencia en otros clubes, como el club de fútbol Pachuca de México, del cual es uno de los cuatro propietarios. En esta nueva era se comenzó a trabajar con nuevas políticas incluso a nivel nacional, a modo de ejemplo se menciona un evento que fue característico y se refiere a la suspensión de por vida a un hinchas que invadió el campo de juego perjudicando al equipo, generando riesgos a la integridad de todos los

protagonistas y además generando la posibilidad de eventuales sanciones al club por dicho acto, este evento va de la mano de los valores que Fassi trae a la organización como respeto, profesionalismo y seriedad. Actualmente el organigrama formal del club está siendo desarrollado.

Otro de los temas importantes que se incorporaron con esta nueva modalidad de trabajo es el que se refiere a la reforma del estatuto ayornándolo a las necesidades actuales y a la nueva modalidad de trabajo, estatuto que se amoldó a normativas y formatos de FIFA y Conmebol. Algunas de las reformas más importantes fueron las que se refirieron a la duración de mandatos y a la responsabilidad de los miembros de la comisión directiva. Además de estas cuestiones más duras y estructurales, algo que cambia en el club con la llegada de esta nueva modalidad de trabajo, son los valores introduciéndose la idea de mística, con la que se hace referencia al modo en que esos valores, pilares del club se muestran y se transmiten de uno a otro y que a su vez quedaron plasmados en el reglamento interno. Todo esto, este cambio en la forma en la cultura de la organización impacta en la motivación de muchos miembros, de distintas áreas que comenzaron a trabajar distinto, a entender al club no como un trabajo si no como parte de sí mismos, desembocó en ponerse la camiseta para representar con orgullo los colores que lo distinguen en diferentes ámbitos, la forma de verlo cambió tanto para quienes forman parte de la interna del mismo, como para los aficionados que siguen el día a día de todos los deportes que el club tiene, se ve entonces cómo impacta la definición de la estructura, la cultura, los valores, en cada uno de los que forman parte, al dividir las tareas administrativas por ejemplo, los objetivos y resultados fueron más claros, entonces cada uno pudo ser evaluado y valorado de acuerdo a esto de manera más específica, algo para destacar es la posibilidad que esto genera de trabajar más relajados y presentar ideas innovadoras, abriendo las puertas al cambio.

2.2. Reclutamiento y selección de personal

A la hora de elegir quienes son los candidatos más adecuados para ocupar puestos, surge la necesidad de encontrar la mejor manera de hacerlo, es determinante saber en primer lugar qué se está buscando, cuál es la necesidad a cubrir y los procesos de reclutamiento y selección van de la mano. Cuando se habla de reclutamiento se hace referencia específicamente a la invitación que la organización realiza, la emisión y divulgación de la oferta de empleo que ofrece, para cubrir sus vacantes, mientras que la selección comienza con el análisis de las solicitudes de empleo o curriculum vitae y concluye en el momento en el que el colaborador queda efectivo en su puesto.

El reclutamiento, puede ser interno o externo, el primero se da cuando los candidatos se buscan en la propia organización, transformándose ésta en la fuente de aprovisionamiento más cercana, este comprende al personal propio y aquellos referidos o recomendados por ellos mismos, por el contrario, se habla de reclutamiento externo cuando la búsqueda se orienta a candidatos fuera de la compañía que son atraídos con diferentes técnicas.

2.2.1 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

A la hora de analizar el reclutamiento interno hay algunas ventajas que se pueden destacar, en principio es más económico para la empresa, es más rápido y seguro ya que el candidato es conocido por la compañía, a su vez se destaca que es un factor que motiva a los colaboradores ya que se ven posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la estructura empresarial, por el contrario como desventaja y en relación a esto, muchas veces el reclutamiento interno limita el potencial de creatividad o renovación, por otro lado cuando no es administrado correctamente se puede generar lo que se denomina principio de Peter, este principio hace referencia a que cuando el colaborador es promovido incesantemente puede llegarse a un nivel de incompetencia, es decir ese puesto para el cual el colaborador ya no es adecuado. Este principio es desarrollado por Laurence J. Peter y Raymond Hull en su obra *El principio de Peter. Tratado sobre la incompetencia o porqué las cosas van siempre mal*. En el desarrollo de

la obra, el autor introduce un nuevo concepto, la jerarquiología, haciendo referencia con éste al estudio de la jerarquía. El autor desarrolla la idea de que con el tiempo, todo puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñar sus obligaciones³.

2.2.2. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

También se puede hablar de ventajas y desventajas del reclutamiento externo que, a diferencia del interno en cuestiones de creatividad, ideas o renovación, la empresa se mantiene siempre actualizada incorporando nuevas opiniones y experiencias, a su vez se aprovechan las inversiones en cursos, capacitaciones y desarrollo que otras compañías puedan haber realizado en el candidato a incorporar. Como desventajas, en primer lugar y a diferencia del reclutamiento interno, este método es más lento y costoso ya que el mismo inicia en el punto cero del trayecto y a su vez genera incertidumbre a la hora de esperar el desempeño del nuevo colaborador, en segundo lugar, suele generarse cierto resquemor en los colaboradores de la compañía ya que pueden tomarlo como deslealtad por parte de la empresa que no los elige para cubrir las posiciones afectando esto directamente en el clima laboral y en la motivación de aquellas personas que sueñan o idealizan ser parte del plan de carrera de la compañía.

2.3. Reclutamiento y Selección en el deporte

Teniendo en cuenta todo lo antes desarrollado y volcándolo en el ámbito deportivo, se puede hablar de la selección como un proceso a través del cual se distinguen o individualizan personas con algunos talentos y actitudes que pueden considerarse óptimos o favorables para el deporte del que se trate. Una palabra clave en esta definición es talento que para la Real Academia Española tiene varias acepciones, a saber:

³ **Peter, Laurence J. y Hull R.** (1975). *El principio de Peter. Tratado sobre la incompetencia o porqué las cosas salen mal*. Editorial Plaza & Janes. Página 21.

Talento: Del lat. *talentum* 'moneda de cuenta', 'unidad de peso', y este del gr. *τάλαντον* *tálanon*.

1. m. **inteligencia** (|| capacidad de entender).
2. m. **aptitud** (|| capacidad para el desempeño de algo).
3. m. Persona inteligente o apta para determinada ocupación.
4. m. Moneda de cuenta de los griegos y de los romanos. RAE (2019).

Si se detiene entonces en esta definición, se puede ver que la aptitud, entendida como la capacidad para el desempeño de algo es parte del talento, con estos datos se puede hacer una aproximación a la definición de talento deportivo, que según algunos autores como Hahn E. (1988) se refiere a la aptitud o capacidad que supera a la media normal y que aún no está completamente desarrollada, mientras que Pila H. (2006) afirma que:

Es toda manifestación sobresaliente del ser humano que se traduce potencialmente en altos índices de rendimiento motor y morfo funcional, que proporcionan una adecuada iniciación y desarrollo en el proceso pedagógico complejo, denominado entrenamiento deportivo.

Por su parte para Moskotova (1997) el talento abarca también las capacidades motoras que son variables en función de la genética, sexo, edad, maduración de funciones psicomotoras, influencias culturales, sociales, entre otras cosas. Esta nueva concepción lleva a pensar en la genética también como parte del talento necesario para determinados deportes.

Actualmente y como se pudo leer en los antecedentes de este trabajo, se hace mucho hincapié en la formación deportiva del profesional desde niño, para ellos algunos clubes cuentan con centros de formación en donde se alojan quienes están iniciándose en el deporte, bajo el cumplimiento de ciertas condiciones como por ejemplo el mantenimiento de la escolaridad con ciertos niveles de evaluación, apuntado a que no se descuide este aspecto durante el desarrollo del niño o adolescente, el desarrollo de competencias como la adaptabilidad, el orden, el autocontrol, el trabajo en equipo, etcétera.

Un gran foco en este aspecto es el que se pone en la detección temprana de talentos deportivos, el objeto de esto es predecir con un alto grado de probabilidad si un

niño o adolescente sería capaz de completar eficazmente el entrenamiento en un deporte determinado (Bompa T. 1987; Harre D. 1987). Esta detección temprana tiene algunas ventajas, en primer lugar permite disminuir el tiempo para llegar a las categorías superiores ya que al trabajar desde tempranas edades se asimila mejor la técnica del juego impactando en el rendimiento final en el deporte, en segundo lugar desarrollar las capacidades y habilidades personales con más tiempo y con un acompañamiento completo y dedicado a lo largo del crecimiento deportivo.

Para esta detección temprana se han puesto en práctica varias técnicas, pero desde hace algunos años se reconocen tres formas para detectar y seleccionar talentos. La primera de ellas es la que se genera cuando entrenadores deportivos asisten a determinadas competencias escolares, por ejemplo, y en ellas observan el rendimiento y la participación, destacada o no, de niños o adolescentes. La segunda, es la que tiene en cuenta la opinión de quien en ese momento es el profesor o entrenador de la persona de interés. La tercera es aquella que se refiere a la observación en distintos espacios públicos, como potreros, parques, actividades varias. Algunos lugares en los que se han llevado y se llevan adelante estas prácticas son: Asociación Deportivo Norte (Alta Gracia), Club Atlético Las Palmas (Córdoba Capital), Club Villa Azalais (Córdoba Capital), entre otros.

No obstante, aparece una cuarta forma, cuyo fundamento y sustento está en aspectos más científicos y es aquella que tiene que ver con pruebas de valoración física o rendimiento motor, Pila (2015). Antes de finalizar este tema, es necesario destacar que muchas veces son los mismos padres los que detectan en el niño el talento para determinada actividad deportiva, siendo ellos mismos quienes se encargan de llevar al/la candidato/a a determinados clubes o asociaciones para probarse.

Con todo el proceso de selección, se intenta conseguir candidatos que a corto o mediano plazo puedan lograr resultados óptimos en un deporte determinado y que sean capaces de desarrollar y comprender la necesidad y los valores de la institución que integran. Por supuesto es importante destacar que la selección también dependerá de los intereses de la entidad que selecciona o bien de la categoría para la cual se requiera un atleta, esto es, no se puede seleccionar un talento a desarrollar para jugar en la primera división de un club de fútbol en el corto plazo, ya que en esta categoría la necesidad y el interés del club o la asociación es otro y urgente, para ello y específicamente en el

fútbol que es el deporte en el cual se basa esta investigación existe el famoso mercado de pases, que consiste en la compra, venta y préstamo entre equipos de jugadores de las categorías más altas por determinadas cantidades de dinero, en el caso de los préstamos suelen hacerse con la finalidad de que cierto jugador adquiera experiencia fogueándose en un club de menor convocatoria para que una vez adquirida pueda desempeñarse con éxito en el club de origen. Uno de los mercados de pases que más dinero mueve es el de la NBA, en donde el pase más caro de los últimos tiempos se fijó en una suma de 153,3 millones de dólares, suma que pagó en 2018 el equipo de Los Angeles Lakers por un contrato a cuatro años del jugador en ese entonces de los Cleveland Cavaliers, LeBron James. Apertura Negocios (2018).

Sin perder el foco del equipo base de este trabajo, se puede mencionar que el Club Atlético Talleres cuenta con un centro de formación para niños y jóvenes de entre 10 y 18 años, en las instalaciones cuentan con un director deportivo quien a su vez tiene injerencia en la selección de talentos para las ligas infanto juveniles, no así para la selección mayor. Se alojan en el centro alrededor de 100 chicos a quienes se les brinda el programa de escolarización, cuentan con transporte, equipo clínico, deportivo, y un departamento de psicología para trabajar cuestiones de desarraigo y sobre todo fracasos, como por ejemplo cuando luego de un arduo trabajo no son convocados para las categorías superiores. Un tema importante es el manejo de visitas familiares o retornos a los lugares de orígenes cuando los chicos son de otras localidades, el sistema que se maneja tiene base en autorizaciones que dependen de un conjunto de parámetros como por ejemplo, si las notas del colegio son las esperadas, si la responsabilidad deportiva es la adecuada, de todos modos en principio las visitas tanto en el centro de formación como en las localidades de quienes se hospedan no tienen límites y se manejan a discreción. También en el centro de formación convive con los hospedados un psicólogo deportivo, que evalúa actitudes y realiza el trabajo de contención por el desarraigo que sufren los chicos alojados y las familias, es una tarea compleja, ya que no todas las familias tienen el mismo interés, algunas desean que sus hijos se desarrollen en el deporte pero sin perder el foco en lo escolar, principio fundamental, y hay quienes desean que sus hijos/parientes triunfen en la actividad independientemente de si siguen o no estudiando. Si bien los aspectos deportivos son fundamentales, una vez que los candidatos se alojan en el mismo se empieza a realizar una evaluación integral de la persona, ya que el club tiene principios y valores que deben respetarse y

no son negociables, estos valores han sido establecidos y se refieren a honestidad, humildad, respeto, sentido de pertenencia, solidaridad, pasión, innovación e institucionalidad. A su vez Talleres incorpora la mística, como modo de demostrar en la práctica estos valores que los identifican, dentro de la mística se encuentran la humildad, el esfuerzo, la personalidad y liderazgo, el cuidado personal, la puntualidad, la presentación personal, la unión del grupo, los festejos con alegría celebrados como fruto del trabajo en equipo y compartiendo también con los valores. Con la institucionalidad se hace referencia al prevalecer de los intereses del club por sobre los personales, respetando la historia y los valores definidos.

Puntualmente en lo que respecta al entrenamiento de las categorías inferiores y la ocupación de puestos, se utiliza la modalidad referidos o mini hunting a través del cual se realizan observaciones en diferentes espacios y se busca atraer a quien se considera adecuado, si bien aún no existe un proceso establecido para el reclutamiento y selección, se está trabajando en empezar a incorporar de acuerdo a las posibilidades, pasos y técnicas del proceso clásico.

Con respecto al plantel superior, el entrenamiento y la selección es totalmente distinto y se basa en el mercado de pases, tal cual se desarrolló anteriormente en este trabajo.

2.4. Motivación

2.4.1. La motivación humana

Para empezar a hablar de teorías motivacionales, es necesario en primera medida buscar comprender a qué se refiere cuando se habla de motivación, ¿quiénes se motivan?, ¿cómo se motivan?, ¿qué es un motivo? La motivación es un estado interno del ser humano, una fuerza que dirige su conducta que es impulsada por diferentes factores que pueden ser internos o externos. Los autores Koontz, H. y Weihrich, H. (2003) indican que: “la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (p. 497).

“Motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. (...) La motivación está relacionada con el

sistema de cognición de la persona.”⁴

Como se puede inferir la motivación es tan personal que no todos se sienten empujados por la misma idea, el mismo factor ya que las necesidades humanas son muy diferentes, es por ello que a lo largo del tiempo se han desarrollado distintas teorías que abordan a la motivación desde diferentes momentos y puntos de vista.

2.4.2. Teorías motivacionales

Para el presente trabajo se han tenido en cuenta algunas de las teorías más relevantes, entre las que podemos mencionar:

1. La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1968), el autor jerarquiza a las necesidades humanas en una pirámide, postula que a medida que se satisfacen las más básicas, aquellas ubicadas en la parte inferior de la misma, las personas van desarrollando deseos y necesidades más elevadas. Para el autor, la pirámide se ordena de la siguiente manera: En primer lugar, necesidades fisiológicas, estas necesidades son aquellas que están relacionadas con el sueño los alimentos, agua, abrigo, son las que denomina necesidades básicas. En segundo lugar, siempre de abajo hacia arriba, se ubican las necesidades de seguridad, que surgen una vez cubiertas las anteriores, este grupo se relaciona con la seguridad y la protección, la búsqueda de evitar riesgos por ejemplo y a su vez también se relacionan con perder el trabajo, por ejemplo. En tercer lugar, se encuentran las necesidades de asociación, son las referidas a ser aceptados por los demás, en el cuarto, ubica a las necesidades de estimación, éstas refieren a cuando se desea la estimación de los demás, generándose así la sensación de prestigio, poder, seguridad, por último se encuentran las necesidades de autorrealización, este conjunto hace referencia al impulso por convertirse en lo que se es capaz de ser, a la capacidad y al deseo de optimizar el propio potencial.
2. La teoría X y la teoría Y de McGregor (1996). Estas teorías, difieren de la anterior. La teoría X y la teoría Y, son contrapuestas y plantean dos supuestos relacionados con la naturaleza de las personas en las organizaciones. Se distinguen dos grandes grupos, en primer lugar, el grupo de aquellas pertenecientes a la teoría X, en donde podemos encontrar a quienes se basan en comportamientos tradicionales, no les gusta demasiado trabajar, prefieren ser

⁴ ¹Chiavenato, A. (2007). p. 47:48

mandados y dirigidos, y tratarán de tomar la menor cantidad de responsabilidad posible. En segundo lugar, encontramos a aquellos que están dentro de la teoría Y, esta teoría engloba a las personas a las que les gusta autogestionarse, así como también ponerse retos y objetivos distintos y desafiantes, personas a las que les gusta innovar y ser creativos, generándose una motivación especial, con el trabajo y con el deseo de crecer, superarse y hacer su trabajo de la mejor manera posible.

3. En tercer lugar, se menciona al enfoque motivación-higiene de Frederick Herzberg (1966), esta teoría plantea la existencia de dos tipos de factores, por un lado, se observan los factores insatisfactores asociados a la higiene, que son aquellos que si no están presentes producirían insatisfacción, pero el hecho de que sí estén presentes, no motivarían y por el otro lado, existen los factores satisfactores, que son aquellos a los que asocia con la motivación, la particularidad es que aumenta o producen satisfacción pero en caso de no estar generan no satisfacción, pero no producen insatisfacción.
4. La teoría de las necesidades y motivación de McClelland (1989). Este autor sostiene que todos los individuos poseen necesidades y las clasifica en tres grupos, el primero se refiere a las necesidades de poder, el segundo a las de asociación y el tercero a las necesidades de logro. La primera apunta a la necesidad de conseguir que las personas hagan algo que no harían a través de la influencia y el control de los demás. Las segundas, se relacionan con el entablar relaciones interpersonales, y cercanas con los demás. En cuanto a las últimas, los individuos tienen el incentivo de tratar de hacer las cosas mejor, se refiere al sobresalir, sin embargo, esto no significa que todas las personas tienen ese objetivo si o si, sino que una persona con necesidad de logro, reúne sus fuerzas y habilidades para hacer las cosas de una mejor manera, alcanzando el éxito y demostrando su capacidad para hacerlo.
5. La teoría de la expectativa de Vroom (1964), es una teoría que se desarrolla particularmente en el ámbito laboral, y resulta de realizar elecciones conscientes entre diferentes alternativas, la teoría habla acerca de la fuerza o motivación que tienen las personas para hacer algo y está directamente relacionada con el valor que se otorga al resultado de esa tarea realizada como así también con la expectativa de que ese esfuerzo los llevará al cumplimiento del objetivo deseado que será recompensado, esta cadena de sucesos importa y cubrirá necesidades básicas.

6. Por último, se menciona la teoría del hombre complejo de Schein, el autor expone en este desarrollo que por naturaleza el ser humano tiende a satisfacer muchas y distintos tipos de necesidades, algunas básicas y otras consideradas superiores pero que una vez satisfechas, pueden reaparecer o tal vez cambiar de manera constante, lo que lleva a que se reemplacen por necesidades nuevas, esto muestra que las necesidades cambian no solo de persona en persona, sino que también encontramos cambios de necesidades en una misma persona a medida que atraviesa tiempo y circunstancias diferentes.

La motivación deportiva lleva a pensar cuáles son esos factores que hacen aceptar los grandes sacrificios que se requieren para lograr los resultados, muchas veces se escucha hablar de las concentraciones antes de los partidos, de las dietas específicas que deben hacer grandes deportistas porque a diferencia de otros trabajos o actividades, en esta se necesita que el cuerpo esté preparado para enfrentar situaciones a las que no podrían enfrentarse todos si no estuvieran entrenados, el físico debe responder ante la presión y el rendimiento que se requiere, mente y cuerpo deben estar alineados. A su vez, en el caso puntual del club en el que se sientan las bases para esta investigación surge la duda de qué es lo que motiva a niños y adolescentes a vivir en el centro de formación, lejos de sus familias y amigos, por ejemplo, hasta donde están dispuestos a llegar y porqué. En este aspecto, a veces la familia influye mucho, tanto en el acompañamiento del día a día de condiciones como dietas, horarios y prohibiciones, como en la elección de cuestiones dispuestas a ser sacrificadas en el afán de lograr el resultado esperado, un ejemplo de esto surge de las entrevistas realizadas a miembros del club Talleres, en donde se indica que si bien parte de las condiciones de quienes están alojados en el centro de formación es cumplir con la etapa de escolarización obligatoria, hay muchos padres que prefieren que esto se deje de lado en post de asegurar que todo el tiempo se dedique a la preparación física para el éxito deportivo, cabe destacar que esto no es elección de la familia si no que asegurar la escolarización es una obligación y un derecho de todos quienes lo integran. Una actividad que se desarrolla habitualmente en el centro de formación incumbe a jugadores actuales o ex jugadores posicionados como referentes de la institución, quienes van a dar charlas deportivas y motivacionales a quienes están alojados, los motivos que llevan a los chicos que aspiran a desarrollarse en el deporte y ser parte de las categorías superiores de todos los deportes son variadas, van desde ganar dinero con ello hasta la necesidad de querer ser reconocidos como el mejor del mundo.

Si se comprende a la motivación de manera global se puede inferir que puede ser relativa al contexto en el que el deportista se encuentre, como por ejemplo, ganar una copa, una medalla o ser reconocidos mundialmente, o bien motivaciones individuales que van a variar de acuerdo a cada persona, ganar dinero para ayudar a la familia que tal vez no tenga condiciones económicas adecuadas, continuar con la tradición familiar en un determinado deporte, mejorar o mantener las condiciones físicas que impactan en la salud y la calidad de vida, etcétera.

Cabe destacar que, a nivel general, la arenga es reconocido como algo muy importante y se refiere a un tipo de discurso. En el ámbito del deporte tiene un tono característico y suele darse en algún momento determinado de todo el desarrollo de un evento deportivo por alguien que es considerado adecuado y oportuno para ello a fin de motivar al equipo y levantar el ánimo general o individual.

2.5. Liderazgo

Cuando se habla de liderazgo, generalmente se piensa en la idea de una empresa tradicional, que actúa bajo una estructura enfocada en resultados productivos, definiendo a la productividad como la relación entre la cantidad obtenida de determinado producto y los recursos utilizados para obtenerlos. Con el paso del tiempo esta idea de empresa tradicional entra en crisis, una crisis que hace foco en la estructura piramidal y burocrática que la hace lenta y poco eficaz para, por ejemplo, la toma de decisiones, esto hace que en algunos casos pierda competitividad, esta crisis se potencia por la influencia de factores externos como la globalización, las nuevas tecnologías, el incremento de la competitividad, y la aceleración del cambio (Echeverría 2000). Prestando atención a estos detalles, encontramos que la competitividad siempre ha estado presente incluso en empresas u organizaciones no tradicionales como por ejemplo un club deportivo, en las que ser competitivos implica obtener categorías y resultados que permitan el desarrollo del club en aspectos emocionales, económicos, profesionales, entre otros y a su vez la competencia con el rival para obtener resultados en juegos que no aceptan el ganar-ganar.

Por otra parte cuando se piensa en una empresa tradicional quien ejerce el mando sobre el colaborador o empleado es su superior directo, siempre en base a una estructura piramidal, pero en estos casos, en donde no predomina un trabajo manual o en serie si

no que mucho de lo que está en juego responde a habilidades personales y a la capacidad de hacerlas parte del juego en equipo, se vuelve importante la figura de un nuevo líder que emerge a partir de esta crisis de la empresa tradicional y que aplica también para estos casos, el coach, pero ¿qué diferencia existe entre éste y el líder tradicional?. El término coach, proviene justamente del ámbito deportivo y hace referencia a un entrenador que genera las condiciones para que una persona o grupo de personas busquen el camino para lograr objetivos usando sus propias habilidades y recursos, los pilares de este desarrollo son la motivación, la responsabilidad y la creatividad. El coach es un facilitador del aprendizaje que promueve e incentiva espacios de experiencias para descubrir, comprender y desarrollar capacidades, habilidades personales que puedan aportar condimentos positivos al ámbito en el que el individuo se desarrolla. (Echeverría 2000).

Para llegar al tema de investigación se analizaron diferentes lecturas y material referido en primera medida al liderazgo entendiéndolo como el conjunto de habilidades que tiene una persona para influir en la forma de ser o de actuar de otros. Dentro de los tipos de liderazgo un autor importante que describe diferentes estilos es Lewin (1988) en su teoría del campo social, la teoría describe tres estilos cuyas características son distintas entre sí y se basa en un experimento psicosocial que realizó en el año 1939 inmerso en un contexto muy particular para el investigador de origen alemán ya que muchas investigaciones de la época apuntaban a explicar la conducta nazi bajo las órdenes de Hitler. El autor analiza las consecuencias que tienen en la conducta distintos tipos de liderazgo y para ello definió tres grupos de niños de entre 8 y 10 años que luego de la hora escolar debían reunirse para hacer distintas tareas, cada grupo era guiado por un moderador a quien se le había impartido previamente las condiciones de esa guía, uno sería autoritario, otro democrático y otro más liberal.

En el caso del monitor autocrático, las características se centran en la toma de decisiones sin la participación de quienes tenga a su cargo, limitándose sólo a respetar las decisiones y acatar las órdenes de su superior, el líder autocrático o autoritario es quien toma las decisiones que han de ser ejecutadas por los miembros del grupo que lidera, así como también cómo y cuándo se deben llevar a cabo, es un estilo que dirige mientras los demás siguen sus órdenes, la arbitrariedad es una característica destacada de este estilo. Las reacciones que se obtuvieron como resultado de este estilo de

liderazgo se relacionan más con la poca creatividad, la hostilidad, apatía, y el desarrollo de las tareas se gestó en un ambiente de agresividad.

En el grupo guiado por el líder democrático, en donde las decisiones fueron analizadas por el equipo completo de trabajo incluyendo a los niños participantes y buscando siempre un común acuerdo, el líder tuvo un papel más motivador que en el caso anterior conformando una unidad de trabajo, tanto los resultados como la forma de actuar fueron diferentes. En este caso, el papel del guía apuntó más a aconsejar, acompañar y a mostrar diferentes opciones, por lo cual las reacciones a diferencia del caso anterior se mostraron mucho más amigables y relajadas, pero sin perder de vista el objetivo, se desarrollaron valores como compañerismo, cooperación, disciplina, escucha. Este grupo mostró al final del experimento individuos más productivos y manejables, las relaciones recíprocas fueron buenas formando una conciencia de grupo fuerte y sostenida, se generaron espacios en donde la creatividad se pudo desarrollar con la libertad de expresar ideas y sugerencias de trabajo.

Para el tercer grupo se asignó un monitor liberal o rienda suelta, con un estilo de trabajo más relajado, esto implicaba delegar la autoridad para la toma de decisiones permitiendo a los niños que hicieran lo que quisieran, se proporcionaron los elementos o la ayuda necesaria pero siempre que los niños lo pidieron sin influir en nada, simplemente actuando como un facilitador en caso de requerimiento o necesidad, lo importante era llegar al resultado y cumplir los objetivos. Lo que se destaca en este caso es el desorden que se generó, la rivalidad y los resultados bajos en comparación con los otros dos estilos de trabajo.

Con este experimento, durante muchos años se avaló como estilo más eficaz al democrático, pero con el correr del tiempo y otros estudios y teorías se formaron hipótesis referidas a que esto no era así, surgen entonces teorías como las funcionalistas o situacional como críticas a la objetividad y al manejo de variables en el experimento de Lewin. En el estilo democrático aspectos como el tiempo, cuando éste era un factor determinante, tenían como resultado una menor eficacia porque se consumía demasiado tratando de llegar a consensos, así como también cuando la tarea era muy difícil. Estas nuevas teorías apuntaron más que a los rasgos de la personalidad a la conducta del líder, se pasa entonces de las teorías personalistas como la de Lewin a las teorías que tratan de explicar lo que el líder hace, no lo que el líder es. Estas nuevas teorías que se

desarrollan alrededor de la aparición del conductismo indican que como los grupos se encuentran en distintas situaciones, con diferentes metas, objetivos, necesidades estructuras y tiempos, los líderes deben amoldarse a eso para lograr acercar al grupo a los resultados que deban obtenerse, esto hará que vayan apareciendo distintos estilos de liderazgo de un grupo a otro ya que el guía deberá adaptarse a las situaciones y funciones según cada contexto.

Se puede entonces pensar en asimilar el coach con el líder democrático, pero sin dejar de pensar en algunas características del autoritario, con esto surgen algunos interrogantes como por ejemplo ¿es posible hablar de *coaching* empresarial? ¿es posible aplicar técnicas deportivas en empresas de consumo masivo? ¿es posible, a la inversa, aplicar reglas de la empresa tradicional a equipos deportivos?

A su vez se mencionan algunas formas particulares de llevar adelante el liderazgo, con estilo de liderazgo participativo se hace referencia a un líder que se caracteriza por considerar las opiniones de quienes tiene a su cargo y consultar ante la toma de decisiones de la misma manera en la que actúa ante la presencia de algún inconveniente, se destaca también el liderazgo instrumental con un líder que explica la forma de realizar las tareas y decide el modo de realizarlas fijando estándares de desempeño y esquemas de trabajo. Existe también el liderazgo colaborativo con un referente que ayuda al equipo en las tareas para lograr los objetivos en conjunto.

Frente a los cambios de necesidades, entornos, contextos, no se puede obviar que los estilos de liderazgo también van cambiando, por lo que se puede hablar de un liderazgo transaccional y uno transformacional. Con el primero se refiere a aquellos líderes que de alguna manera mantienen el flujo de operaciones a base de disciplina y recompensas, distinto es el liderazgo transformacional que apunta al trabajo en equipo, la motivación, metas e incentivos para llegar a altos niveles de rendimiento proponiendo oportunidades de crecimiento tanto personal como profesional.

2.5.1 Liderazgo en el deporte

Si volcamos estos datos al ámbito del deporte, se puede asumir que sería ideal que el líder tenga características asociadas al liderazgo transformacional, concepto que es introducido por James McGregor Burns y Bernard M. Bass (1978). Burns habla por

primera vez de liderazgo transformacional en su investigación descriptiva sobre algunos dirigentes políticos volcada en su obra *Transforming leadership*, en donde recolecta viñetas de la historia de los Estados Unidos y otros países apuntando a una investigación sociológica y psicológica que pusiera al liderazgo transformacional en el centro de los valores occidentales, lo importante de esto es la relevancia que asigna a la capacidad de los líderes de transformar a los seguidores en nuevos líderes creativos. Burns traza una línea del tiempo que muestra la evolución de las estructuras del liderazgo a través de la historia, desde las sociedades tribales africanas, las monarquías absolutas de Europa hasta la búsqueda de la felicidad plasmada en la declaración de la independencia norteamericana, refiere a líderes ungidos por Dios como Mahoma, Moisés, como a aquellos más terrenales a saber, George Washington o Gandhi.

Por su parte Bernard M. Bass retoma los estudios de Burns desarrollando la teoría del liderazgo transformacional en la que sostiene que un líder puede tener o desarrollar comportamientos que se correspondan a ambos tipos de liderazgo (transformacional y transaccional), lo interesante de esta postulación es que apunta que el primero debe enfocarse en el desarrollo de la autoconciencia que permita ir más allá del interés individual haciendo foco en el bienestar grupal, la diferencia puntal entre un tipo y otro recae en que el líder transaccional persigue y motiva a sus seguidores a lograr lo que se espera de ellos, mientras que el líder transformacional apunta a que todos alcancen más de lo esperado, todo este análisis deriva en el modelo (Bass y Avolio 1997) que hace foco en nuevos enfoques contemplando cuestiones como la innovación, la calidad, la necesidad de celeridad y adaptación ante los cambios. Este modelo consta de trece escalas que se corresponden con diferentes conductas que pueden manifestar los líderes, seis de ellas son propias del liderazgo transformacional, tres del transaccional, una escala más hace referencia al no liderazgo y para finalizar tres más pero que no son características si no variables de resultado. La figura 2 muestra el detalle de cada una de ellas.

Líder Transformacional						Líder Transaccional			No Liderazgo	Variables de Resultado		
Carisma		Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individual	Tolerancia psicológica	Premio contingente	Admon. X Excepción Activo	Admon. X Excepción Pasivo	Laissez - Faire	Satisfacción	Esfuerzo extra	Efectividad
Influencia idealizada (Atributos)	Influencia idealizada (Conducta)											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Figura 2. Modelo de Bass y Avolio. Liderazgo transformacional y transaccional. Mendoza I (2005)

En relación a este trabajo, se detecta que hay varios puntos a tener en cuenta, en principio cabe destacar que se recolectó información a través de distintos medios y en distintos ámbitos del club, por lo cual las respuestas han sido muy variadas. Si bien muchos coinciden en que el gran líder de todo este proyecto es el señor Andrés Fassi hay otros que manifiestan que consideran líder a algún jugador histórico del club, por ejemplo. Quienes sostienen el liderazgo indiscutido de Fassi consideran que esto se debe en principio a la personalidad que tiene, describiéndolo como un líder nato, honesto, confiable pero sobre todo muy profesional, es una persona que inspira confianza, pero también mucho respeto, que incorporó una visión profesional, organizando el trabajo, estableciendo diferentes áreas cada una con su ocupación, cuando en gestiones anteriores todo estaba mezclado asumiendo todas tareas y responsabilidades compartidas que tal vez no eran propias del puesto de trabajo, esta organización generó un clima de trabajo diferente y además surge con todo esto el desprendimiento del área de recursos humanos del área administrativa. Por su parte hay quienes tienen líderes muy personales, como algunos jugadores de las categorías juveniles, que reconocen sin dudas el liderazgo de algún jugador de la primera división o ex jugadores, que si bien no son parte del día a día ni son de quienes reciben órdenes por ejemplo, generaron o generan ese sentimiento de idolatría que muchos chicos asocian con el liderazgo, visualizando su futuro o su carrera como la de ellos, estos jugadores suelen ir a dar charlas motivacionales al centro de formación que impactan increíblemente en quienes aspiran a tener una carrera como quien tienen en frente, ejemplos de líderes que han sido mencionados son Pablo “Cholo” Guiñazú, Daniel Willington, Diego Garay, entre otros, a su vez, en menor medida se han destacado

líderes que forman parte del centro de formación que hospeda a niños y adolescentes de entre 10 y 18 años destacando la compañía y el descanso en personas como por ejemplo el psicólogo deportivo quien acompaña a todos los que forman parte del proyecto en el día a día del desarrollo tanto personal como profesional.

Dentro del desarrollo de la mística del club, como forma de transmitir y mostrar los valores definidos, uno de los puntos que la conforman habla de personalidad y liderazgo haciendo referencia a influir positivamente en todo lo que se realice siendo ejemplos de los valores que predica la institución tanto dentro como fuera del club, este detalle de valores y mística se puede encontrar en el estatuto del club, que está disponible para todos quienes quieran acceder a leerlo en la página web de la institución.

CAPÍTULO 3

DISEÑO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO

Para finalizar la investigación y ya con el conocimiento teórico de los temas desarrollados anteriormente se llevaron a cabo distintas actividades que permitieron recolectar información fehaciente tanto del club deportivo base del trabajo como del fútbol en sí mismo. La investigación apuntó a conocer opiniones de profesionales como jugadores de la primera división del Club Atlético Talleres, ex jugadores de club atlético Instituto, jugadores del Club Atlético Belgrano, como así también de aficionados o no, que aun no siendo adeptos a este o a algún deporte en particular son parte de una cultura en la que el fútbol es una actividad muy popular. Se buscó determinar si existe un líder definido y aceptado de manera unánime por todos los que forman parte del club, si hay características que no pueden faltar en un líder deportivo, si se puede asimilar a líderes que se encuentran en empresas de consumo masivo por ejemplo para poder concluir si hay o no un tipo de liderazgo que se adapte a este deporte y asegure el éxito sostenido en el tiempo.

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado es la investigación exploratoria, apuntando a los temas centrales del trabajo que son el liderazgo y los clubes de fútbol de la ciudad de Córdoba. Se buscó determinar quién es el líder más importante y si existe una relación entre un tipo de liderazgo específico y el éxito del club que se mide según los resultados del equipo de categoría superior, independientemente de los avances o logros de otras actividades de la institución.

3.2. Metodología

Se utiliza la metodología de tipo cualitativa, ya que con el trabajo se pretendió conocer aspectos de una realidad social determinada, no es el objetivo de este trabajo comprobar teorías si no entender, conocer, comprender como se desarrolla el liderazgo en una organización que sale del estilo común y estructurado de una empresa de consumo masivo, productora de bienes o servicios, sino que se apunta a investigar las características del entretenimiento que impacta en muchas personas a veces de manera muy positiva y otras tan negativas que hasta puede influir en el humor y en los estados

de ánimo impactando en las relaciones sociales, laborales y familiares de quien las experimenta.

3.3 Técnicas de investigación

3.3.1. Entrevista

Lo primero que se realizó fue una entrevista semi-estructurada, la característica de esta actividad es que la misma permite tener un hilo conductor de la conversación, pero deja el espacio abierto para generar otro tipo de consultas que vayan surgiendo. Además, permite también la interacción del entrevistado, con preguntas y respuestas más espontáneas. Se utilizó una guía de pautas como instrumento que contenía las principales preguntas, situaciones y consultas a realizar y que sirvieron de moderadores y conductores de la entrevista. La misma se realizó a un total de siete (7) personas dentro de las cuales hubo quienes trabajan en el Club Atlético Talleres bajo relación de dependencia, en el Club Atlético Belgrano y en el Club Atlético Instituto, esto se llevó a cabo en un espacio neutro, fuera del horario laboral.

Tabla 1

Técnica: Entrevista

CONCEPTO	DESCRIPCION
Tipo de investigación	Metodológica
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista semiestructurada
Instrumento de investigación	Guía de pautas
Población	Personas bajo relación de dependencia de los clubes Talleres, Belgrano e Instituto de la ciudad de Córdoba
Criterio Muestral	No probabilístico
Muestra	Muestreo opinático o intencional y causal o incidental
Tamaño de la muestra	7 personas

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2. Encuesta

A fin de ampliar la investigación y conocer diferentes opiniones se realizó una encuesta a través de un cuestionario previamente diseñado que fue respondido por 211 personas, el mismo fue realizado y enviado a través de la plataforma Google Formularios. Los casos que se excluyeron fueron debido a que las personas que respondieron lo hicieron solo parcialmente contestando una o dos preguntas o bien en las de respuesta libre agregaron contenido no necesario para relevar información para este trabajo, por lo tanto, de las 211 personas, la muestra que se utiliza comprende a 208.

Tabla 2

Técnica: Encuesta

CONCEPTO	DESCRIPCION
Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Encuesta
Instrumento de investigación	Cuestionario
Población	211 personas de mas de 15 años tomadas de los contactos de diferentes redes sociales
Criterio Muestral	No probabilístico
Muestra	Muestreo opinático o intencional y causal o incidental
Tamaño de la muestra	208 personas

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a las edades de las personas que participaron en la encuesta se puede observar que el mayor porcentaje se ubica entre los 30 y los 45 años. Esta edad en la que se posiciona la mayor parte de la muestra es la franja en la que suelen ubicarse los deportistas profesionales cuando comienzan sus últimos años de carrera o bien ya están retirados.

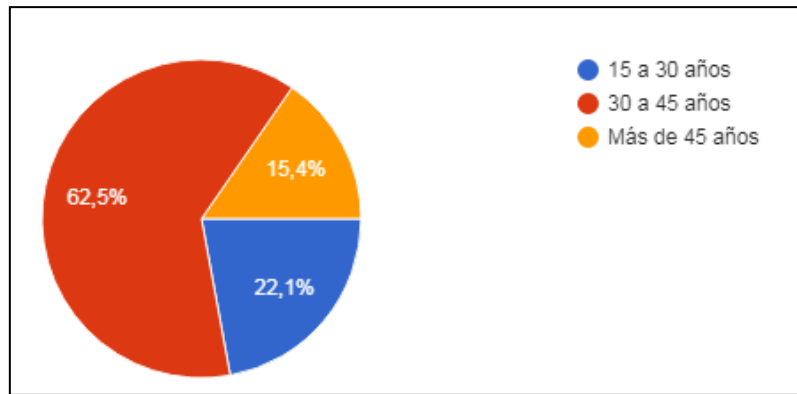


Figura 1. Pregunta: Selecciona el rango etéreo al que perteneces.

Del total de entrevistados, el 91,8% de la muestra manifestó gusto por los deportes, si bien esta no fue una condición para poder continuar con la encuesta, se buscó conocer cuál era el porcentaje que al tener más interés en el tema podría aportar opiniones más formadas con respecto a preguntas más puntuales. Para poder apuntar específicamente a lo que se refiere a liderazgo deportivo y general, se pidió ubicar a cada entrevistado en la posición que correspondiera según su experiencia deportiva, esto es indicar si practicaba algún deporte de manera profesional o amateur, o si no practicaba ninguna actividad deportiva pero aun así manifestaba interés en el tema pero a su vez se añadió una opción para que pudieran ubicarse aquellas personas que nunca han practicado deportes y tampoco tenían interés en el tema.

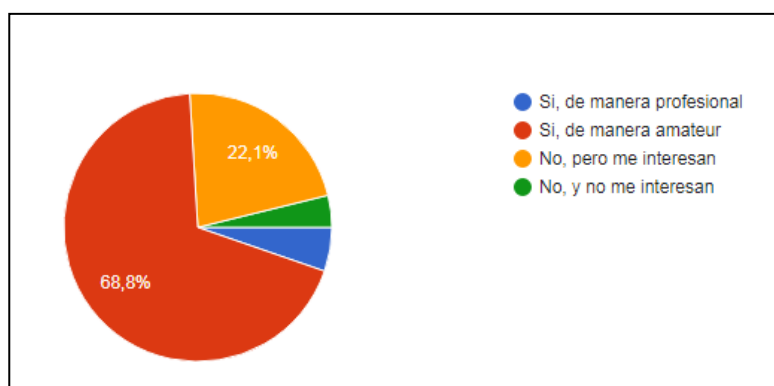


Figura 2. Pregunta: ¿Practicas o practicaste algún deporte?

Como se puede observar casi el 69% del total de la muestra practica o practicó un algún deporte de manera amateur y un porcentaje menor (5,3%) indicó ser profesional.

3.3.3. Análisis de contenido

En virtud del tema de trabajo y los actores involucrados se consideró muy oportuna la utilización de esta técnica a fin de analizar discursos, noticias, imágenes, que pudieron aportar información para el análisis del tema que es de exposición pública y genera debates y opiniones compartidas a través de diferentes medios. Para ello se buscaron y consultaron artículos publicados en medios de comunicación locales como el diario La Voz del Interior de la provincia de Córdoba, internacionales como La Gaceta, España, entre otros. También se consultaron revistas digitales relacionadas con el tema de investigación como RICEA, revista iberoamericana de contaduría, economía y administración, artículos sobre educación física y deportes consultados en www.efdeportes.com, lecturas de educación física y deportes, entre otros.

Tabla 3

Técnica: Análisis de contenido.

CONCEPTO	DESCRIPCION
Tipo de investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica	Análisis de contenido
Instrumento de investigación	Grilla de análisis
Corpus de análisis	Artículos periodísticos de diarios como La Voz del Interior, Olé, cuyos temas son los resultados de los partidos de fútbol disputados por clubes de a ciudad de Córdoba, cambios de directores técnicos o CEO de los clubes referidos. Revista RRHH digital consultada en agosto de 2018. RICEA , revista iberoamericana de contaduría, economía y administración, volumen 6 núm. 12, Julio -Diciembre 2007. Artículos de EF Deportes, consultados en www.efdeportes.com durante los meses de enero a abril 2019.
Criterio Muestral	No probabilístico

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Estructura organizacional, reclutamiento y selección de personal.

Con respecto a la estructura del club, se puede destacar que desde que Andrés Fassi se hizo presente en la organización muchas cosas cambiaron en virtud de la experiencia que ostenta y que fue adquiriendo a lo largo de su actividad, a modo de ejemplo se puede mencionar el inicio de la confección de un organigrama, la división de áreas y descripciones de puestos de trabajo, que aportan un orden a la tarea diaria que y a su vez mejoran el clima laboral, se destaca la profesionalización de los colaboradores que forman parte de la compañía, la división administrativa de las áreas de trabajo, la descripción de puestos y a su vez como parte de este orden, uno de los procesos que esta siendo analizado es el de reclutamiento y selección de personal, si bien para muchos puestos está definido y recae en el área de recursos humanos abarcando procedimientos clásicos como recepción de curriculums, búsquedas internas, exámenes psicotécnicos entre otros, en otros casos como en la selección de talentos tanto de las categorías inferiores o superiores la selección abarca cuestiones que exceden los procedimientos clásicos que se pueden encontrar en la teoría.

4.2. Motivación y liderazgo

Uno de los puntos que se abordó tanto en las entrevistas como en la encuesta realizada fue la motivación. Fueron muchas y diversas las respuestas ante la pregunta de que es lo que motiva a alguien a ser parte de la institución como jugador incluso desde niños, van desde ganar dinero con ello hasta frases como “quiero que sea el nuevo Messi” dependiendo de quien haya dado la respuesta, la mayoría de los niños van por incentivo de los mayores que los rodean en su entorno familiar que detectan en edades tempranas habilidades deportivas, una vez en el club, el juego, la disciplina y los resultados que se van viendo hacen que se mantengan a lo largo de la adolescencia jugando en las distintas categorías, pero la motivación es algo muy personal e interno de cada uno y puede cambiar de persona en persona e incluso una misma persona puede tener distintos motivos a lo largo de su vida.

Puntualmente en lo que se refiere al deporte y al fútbol específicamente el 38,9% de la población entrevistada indica conocer absolutamente las reglas del juego, y un 34.1% piensa que cada institución tiene un líder definido que conduce a la misma al éxito o al fracaso. Esta valoración se realiza otorgando una escala en donde 0 es absolutamente no y 5 es absolutamente sí.

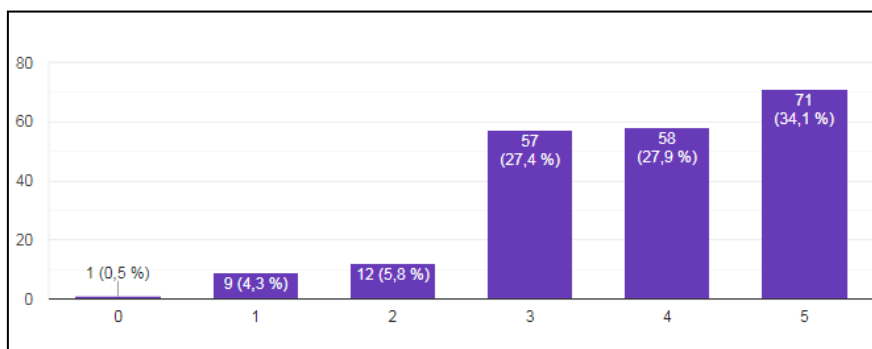


Figura 3. Pregunta: ¿Consideras que cada institución tiene un líder definido que lleva adelante al club y lo conduce al éxito o al fracaso?

Siguiendo esta línea se consulta por el líder en que pensaron cuando respondieron la pregunta anterior, y aquí se ve a diferencia con los resultados de la entrevista que se hizo al *staff* de las instituciones, porque en ese caso el 100% de los entrevistados apuntaron al presidente de la misma, mientras que en la encuesta se puede ver que el 72,6% piensa en un miembro del plantel superior.

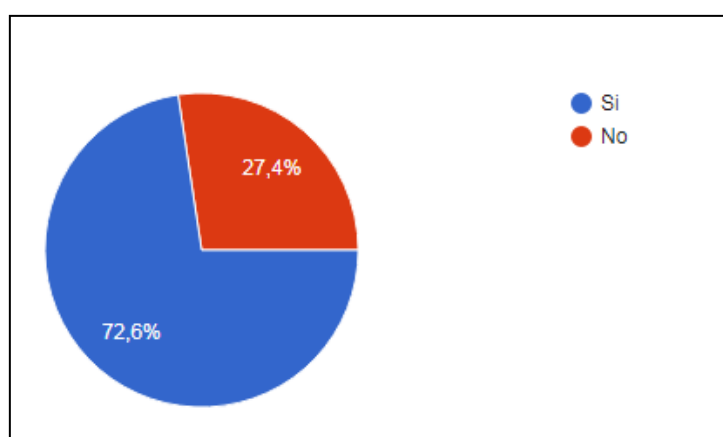


Figura 4. Pregunta: El líder en quien pensaste, ¿es parte del equipo de fútbol del plantel superior?

Para profundizar en este aspecto, con la siguiente pregunta se apunta a determinar a quien se considera responsable del éxito y del fracaso del equipo, por lo

cual se brindan tres opciones que señalan como responsables a participantes del equipo de primera división y se agrega una opción más que incluye al presidente del club, nombrado líder indiscutido en la etapa de entrevistas. Como se aprecia en la siguiente figura, el 56,3% del total de respuestas direccionan la responsabilidad de ambas cosas al director técnico del equipo, mientras que el 35.5% eligen las opciones de algún jugador dentro del equipo en sí, a saber el capitán o quien teniendo la oportunidad de llevar al equipo al éxito no supo aprovecharla, se mencionó como ejemplo de esto al jugador encargado de patear un penal, que no acierta el tiro y no convierte el gol, lo que lleva a pensar esto, quizás es que si bien hay una cuota de azar, el jugador entrena todos los días para realizar bien su trabajo y parte de eso es saber adónde o cómo patear un penal.

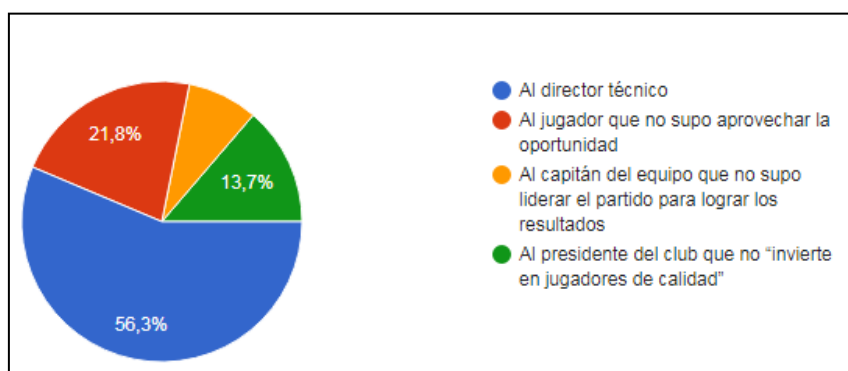


Figura 5. Pregunta: Cuando el equipo no consigue resultados positivos durante un período importante, de las siguientes opciones, ¿a quién consideras objetivamente responsable de la derrota?

Algo que es interesante para analizar es lo que se refiere a las cualidades de los líderes, punto que tuvo desarrollo en el capítulo cuatro de este trabajo, se mencionaron características de los distintos tipos de líderes que postula la teoría y con la encuesta que se está analizando se intentó conocer si para algunos puestos dentro del ámbito deportivo, además de las condiciones físicas y habilidades propias requeridas particularmente en cada caso, se consideran necesarias otras cuestiones que giran alrededor de aspectos más blandos como la capacidad de escucha, el trabajo en equipo, la innovación, etcétera. El resultado de las respuestas es contundente y es la que ha tenido el mayor porcentaje de coincidencias, un 99% considera que estas cuestiones deben evaluarse a la hora de elegir quiénes ocuparán los puestos.

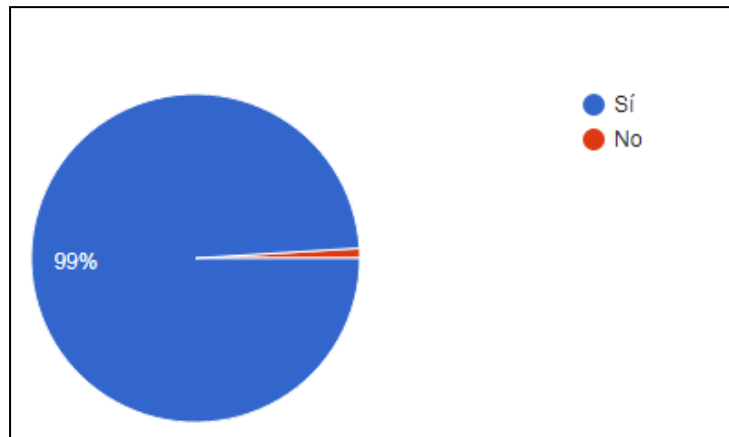


Figura 6. Pregunta: Además de las habilidades deportivas: ¿consideras que hay puestos (ejemplo: director técnico, capitán del equipo) para los cuales deben evaluarse otras competencias, como, por ejemplo, trabajo en equipo, innovación, automotivación, profesionalismo, etcétera?

Se desprende de estos resultados, que muchas de las exigencias a líderes en el deporte se asemejan a las que se buscan para puestos administrativos u operativos en empresas de consumo masivo por ejemplo, entonces se busca conocer la opinión acerca de esta semejanza, el resultado que arrojó la consulta es que el 85,1% de los encuestados consideran que los líderes de clubes de fútbol sí se asemejan a líderes que se pueden encontrar en otro tipo de empresas, se evidencia en la siguiente figura:

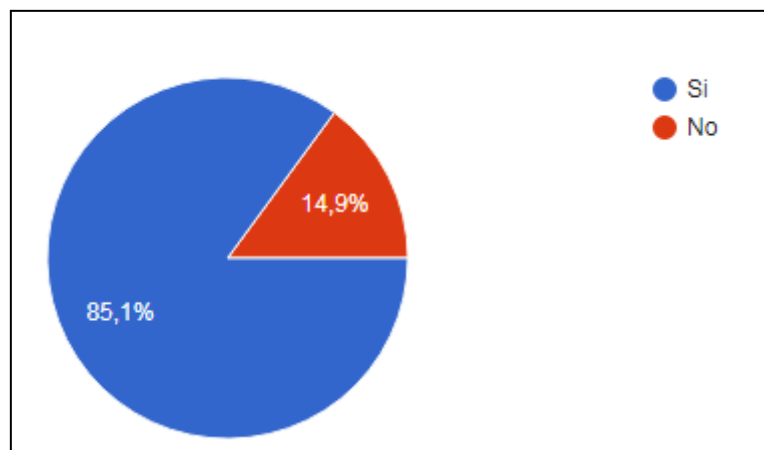


Figura 7. Pregunta: ¿Consideras que los líderes de los clubes de fútbol se asemejan a líderes que se pueden encontrar en empresas de consumo masivo que trabajen por ejemplo en oficinas o en plantas productivas?

Durante el desarrollo del trabajo, se intentó encontrar puntos de comparación y coincidencias para lo cual una de las preguntas claves de la entrevista es la que se observa en la figura 8 y se relaciona con las palabras que pasan por la mente cuando

alguien se refiere a un líder, hay quienes lo asocian directamente con un jefe, con alguien que da órdenes, pero también existen quienes lo entienden como algo más completo y que trasciende la jerarquía impuesta por un orden, como se muestra a continuación en la figura ocho, el 63,9% entiende que un líder es un ejemplo a seguir, alguien a quien se quiere parecer o bien actuar del mismo modo porque se considera que realiza las cosas de la manera en las que a muchos les gustaría actuar, ya sea por el cómo o por el resultado que este ejemplo demuestra.

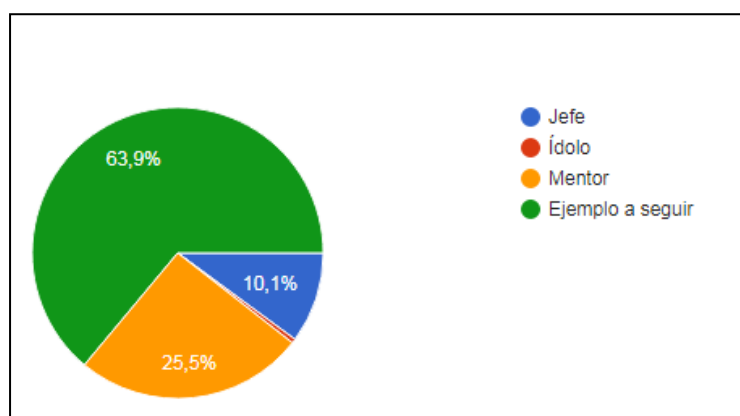


Figura 8. Pregunta: ¿En cuál de estas cosas piensas primero cuando te mencionan la palabra líder?

Como se puede observar sólo un 10,1% lo asocia con una jefatura, de todos modos, no es un número menor, ya que comprende a 21 personas del total de la muestra.

Si bien la encuesta se compuso de un total de 20 preguntas que se podrán consultar en los anexos del presente trabajo, se dejó abierta la posibilidad de mencionar características, habilidades o cualidades que los entrevistados consideran que no deben faltarle a un buen líder, ante la consulta, algunas de las respuestas, particularmente 16 de ellas sostuvieron que la humildad es indispensable, 14 se refirieron a la importancia de la escucha activa, en menor medida se mencionaron valores y competencias como respeto, solidaridad, confianza, responsabilidad, sinceridad, integridad, empatía, capacidad de influencia, carisma, autoconfianza, pasión, comprensión, compromiso, honor, proactividad, capacidad para mediar, disposición para aprender. Se transcriben a continuación algunas respuestas más específicas de quienes son profesionales en el

ámbito deportivo ante la pregunta que invitó a reflexionar sobre una cualidad que no debe faltar en el líder de un equipo, a saber:

“La capacidad de empoderar a los que están en tu equipo, reconocer los logros y ayudar en lo que no pudieron alcanzar”

“Confianza, disciplina, humildad, trabajo”

“Siempre estar dispuesto a aprender”

“Integridad ante todo”

“Esfuerzo”

“Escucha activa”

Cabe destacar que ante la pregunta de si líder se nace o se hace, todos quienes se agruparon dentro del conjunto de personas que practicaron o practican en la actualidad un deporte de manera profesional, el 100% coincidió en que líder se nace.

4.3 Conclusiones diagnósticas

Con los resultados que arrojaron los instrumentos utilizados para obtener información se pudo determinar que para quienes son parte del *staff* administrativo del Club Atlético Talleres el referente más importante y quien es considerado líder por cada uno de los entrevistados es el señor Andrés Fassi, actual presidente del club.

Con relación a los resultados de la encuesta que se hizo a diferentes personas, entre ellas profesionales de un deporte específico, amateurs de distintas actividades deportivas como así también a personas que no tienen participación directa en el ámbito se observan ciertos parámetros definidos sobre todo en lo relativo a las cualidades que debe tener un líder deportivo, la más destacada de entre las opciones planteadas fue la capacidad de escucha con un porcentaje de selección del 65.9%, a su vez se puede identificar que un 72,6 % reconoce como líder a algún miembro del plantel superior del

equipo, si enfocamos la encuesta sólo en quienes manifestaron ser deportistas profesionales el porcentaje ante la misma consulta es del 80%.

Para el 60,8 % de las personas encuestadas líder se hace, esto implica pensar que existe la posibilidad de que quien no tiene las habilidades o cualidades necesarias para liderar pueda desarrollarlas en el transcurso del tiempo llegando a ser líder reconocido, mientras que el otro 39,2 % considera que líder se nace, esto es, la persona nace con cualidades o habilidades que no pueden ser adquiridas en el tiempo por lo que quien no las tiene no podrá desarrollarlas a lo largo de su vida, pero si se centra en las respuestas sólo de profesionales del deporte, el 100% coincide que líder se nace.

A simple vista se concluye que determinadas características se repiten de manera sistemática ante las consulta de cuáles son aquellas que no pueden faltar en un buen líder, y todas ellas se agrupan de alguna manera en las que definen a líderes democráticos, aquellos que son participativos, que fomentan la discusión para lograr resultados distintos pero sin perder el foco en sus tareas ofreciendo a su vez acompañamiento, orientación y control, esto hace que sean reconocidos y respetados en sus funciones. Si bien las decisiones finales siguen siendo una atribución del líder democrático, el camino para llegar a ellas es transitado de una manera muy participativa que invita a quienes lo acompañan a sentirse parte del proceso y a potenciar la creatividad.

CONCLUSION

Conclusión General

Habiendo analizado todo el material investigado para este trabajo, se puede observar que en todos los deportes la competencia y el éxito son dos factores que siempre están presentes, hay quienes lo viven como una competencia más sana e ingresan al ámbito deportivo por hobby o por salud, por ejemplo, y otros cuya finalidad es vivir de ello asumiéndolo como un trabajo a tiempo completo que genera un salario. En este abanico de situaciones el espíritu, las motivaciones y las responsabilidades se viven de distintas maneras según los sentires, necesidades y contexto en el que se encuentran las distintas personas.

A lo largo de la investigación, surgieron muchas cuestiones que tal vez no fueron el punto de análisis del que se partió o excedían el detalle de objetivos planteados, pero abrieron otras puertas para futuros estudios, como por ejemplo el proceso de selección en el deporte, el acompañamiento humano en el desarrollo de pequeños talentos, la motivación en los momentos de desarraigo y frustración en aquellos casos en los que el candidato aspira a triunfar en el deporte elegido y poder hacer carrera dedicándose profesionalmente a eso, entre otros.

En lo que se refiere a liderazgo, se pudo inferir que no hay un único estilo que pueda garantizar el éxito entendido como el resultado positivo y esperado materializado en la obtención de primeros puestos en diferentes campeonatos y que sea sostenido en el tiempo, pero en los diferentes directores técnicos que se han estudiado con resultados sobresalientes en distintos deportes se destacan competencias como trabajo en equipo, metodicidad, compañerismo, empatía, organización, espíritu competitivo, autocontrol, creatividad, valores necesarios como humildad, compañerismo, honor, justicia, por lo cual se concluye que el estilo que mejores resultados puede traer es el democrático. Es fundamental que el líder sepa reconocer las fortalezas y debilidades de su equipo, que entienda la importancia del saber escuchar y respetar las diferentes opiniones o sugerencias que puedan aparecer desde la diversidad con la que trabaja, la mente estratégica y apasionada del líder junto con la humildad es lo que lo hace ideal para quienes lidera. Algo fundamental que no se puede dejar de mencionar es la inteligencia emocional que debe primar en todo momento en quien ostenta el título de líder, o particularmente en el caso del fútbol el director técnico del equipo de primera división, este concepto engloba competencias que fueron mencionadas por los diferentes autores

consultados y a su vez en las encuestas que se realizaron durante la investigación, que se han encontrado como común es en grandes líderes considerados exitosos y constantes en el tiempo, esto nos lleva a preguntar si existe un método de selección que pueda garantizar el éxito del equipo desde el inicio del proceso que gire alrededor de estas competencias y habilidades y que pueda acomodarse a los parámetros de los distintos tipos de reclutamiento y selección clásicos que utilizan pymes, empresas de tipo más operativo. Sin embargo esto sólo aplica a las categorías superiores de los diferentes clubes que dependen de ello para conseguir beneficios económicos o reconocimiento social y se refiere a los directores técnicos pero en el proceso hasta llegar a este nivel existen muchas personas que van formando parte del gran rompecabezas y que muchas veces no son conocidas, en todo este trayecto se reconocieron varios líderes en las diferentes etapas que se van transitando como ex jugadores por ejemplo a los que se puede asociar con frases como “es mi ídolo, quiero ser como él”, ese liderazgo que muchas veces se confunde con la idolatría entendida como esa admiración excesiva que se tiene por alguien, esto nos abre la puerta a un interrogante nuevo y que puede también ser factible de estudio en otro trabajo ¿el ídolo es necesariamente líder?, ¿el líder es necesariamente ídolo? A su vez se analizó el reconocimiento de liderazgo en áreas administrativas en donde el reconocimiento de liderazgo se orienta de otro modo, particularmente en el club talleres que fue del que se obtuvo la mayor cantidad de información, este título recae en el presidente de la institución a quien le atribuyen la responsabilidad del éxito y el crecimiento general del club por su visión profesional, el modo de trabajo, la humildad y sobre todo la empatía y el orden que generó cuando asumió.

Con todo esto se puede concluir que en un mismo lugar puede haber distintos líderes, que las particularidades de cada persona y cada situación pueden generar que en mismo espacio haya quienes que reconozcan como líderes a personas diferentes. En el caso de estudio, dentro de los integrantes del club atlético talleres, se mencionaron varios líderes, el director técnico, un ex jugador, el encargado del centro de formación y el presidente de la compañía, cada uno de ellos fue reconocidos por personas de diferentes áreas, quienes forman parte del área administrativa por ejemplo mencionaron como único líder al presidente, quienes están alojados en el centro de formación alternan entre jugadores y personal del centro como psicólogos deportivos que los acompañan día a día, y aquellas personas entrevistadas por fuera de las que pertenecen a

la institución varían entre quienes consideran que líder es el director técnico, el capitán del equipo, algún otro jugador de la categoría más alta o el presidente del club.

En principio no se puede afirmar que haya un estilo de liderazgo puntual que sea el adecuado para llevar al equipo a éxito sostenido en el tiempo o que sea característico de todos los directores técnicos o presidentes de los diferentes equipos deportivos, tampoco se encontró un estilo de liderazgo que haya sido compartido por dos o más personas dentro de las que se investigaron para el trabajo, porque en principio se debe tener en cuenta de que hay muchos líderes en todo el proceso según con quien se hable, y por otro se encontró que todos ellos tienen características distintas las cuales algunas pertenecen a un tipo u otro de liderazgo, no hay una fórmula para el éxito y el resultado que se espera del quien se califique como líder varía según también quien lo considere así y en que eslabón del proceso se encuentre, de todos modos se concluye que el estilo que mejor refleja la mayor cantidad de cualidades, habilidades o conductas mencionadas como necesarias para llegar al éxito y aquellas que hacen que alguien sea reconocido como líder indiscutido es el liderazgo democrático. Algo para destacar es que todos coinciden en que el gran avance y crecimiento en todos los aspectos del club se corresponden con la llegada de la nueva gestión de Andrés Fassi, independientemente de que algunos no lo señalen como líder directo.

Por lo tanto, no existe un tipo de liderazgo que se adapte al 100% a todos los clubes deportivos asegurando un éxito sostenido en el tiempo, pero si hay características o habilidades que permiten a los líderes adaptarse a diferentes circunstancias, amoldarse al contexto, enfrentar los cambios con firmeza, trabajar bajo presión sin perder el control, trascender lo esperado y transformar las situaciones amoldándolas a la necesidad logrando así transformar la actitud de un equipo y sentar precedentes para futuros líderes. En el caso del club talleres, en donde la estructura organizacional aún se está acomodando, al igual que los procesos de trabajo, se afirma que de no haber contado con el presidente actual del club que aportó orden, métodos, confianza, humildad, perseverancia, valores y motivación a quienes forman parte de toda la institución, no se hubiera logrado posicionar al club en el lugar en el que actualmente se encuentra, esto no quiere decir que no exista otra persona que hubiera podido hacerlo, pero sí que para lograrlo se necesitaron estas competencias reunidas en una misma. La selección del presidente de un club deportivo no se puede manejar, ya que es la figura más alta de la institución y el título se adquiere por la compra de la misma, por lo cual,

no dependerá nunca del departamento de recursos humanos el reclutamiento y la elección de esta persona, pero si puede asesorar, aconsejar y acompañar a todos, incluso a nuevos dueños en todo el proceso aportando ideas, experiencias y mejores técnicas para lograr resultados basados en vivencias, estadísticas, estudios y logros anteriores y así sostener una forma de trabajo que garantice al menos mantener las condiciones que llevaron al club al estado esperado, lo importante es saber adaptarse a los cambios y buscar en quienes comiencen a ser parte del proyecto valores compartidos, impartiendo la mística que es parte de cada institución para lograr que todos quienes forman parte se sientan inmersos en la cultura de la organización y la conviertan en parte de su vida.

Con respecto al equipo en sí, es necesario un líder que sepa motivarlos, unirlos, inculcarles un propósito, alguien que sepa crear un entorno de aprendizaje y constancia, perseverancia, alguien que pueda enseñar y mostrar el autocontrol, que pueda trabajar bajo presión adaptándose al contexto siempre cambiante, a los distintos rivales, debe inculcar la excelencia y la aspiración al éxito, éxito al que, como se mencionó en este trabajo y fue lo que cambió el sentido de todo, apunta a saber que se dio lo mejor de uno mismo para poder llegar a lo mejor que se pudo ser.

ANEXOS

INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO

1. Instrumentos de relevamiento

1.1 Encuesta a personal del área de Recursos Humanos del Club Atlético Talleres.

Preguntas:

¿Tiene el club definidas la misión y la visión?

¿Cuáles son los valores que prevalecen?

¿Tienen una estructura definida y un organigrama?

¿Cuáles son los puestos para los cuales se realiza el proceso completo de reclutamiento y selección?

¿A la hora de seleccionar, se tienen en cuenta las competencias?

¿Cuál es la competencia, o la característica más buscada?

¿Se realizan evaluaciones de desempeño?

¿Cuál es el grado de injerencia del área de RRHH en el proceso de selección de jugadores para las diferentes categorías?

¿Aquellos chicos que forman parte de las categorías inferiores y vienen de otros lugares, en donde se hospedan?

¿De qué edades son los chicos que están hospedados aproximadamente?

¿Cada cuánto tienen la posibilidad de viajar a ver a sus familias?

¿A quién se puede considerar como líder de categorías inferiores? ¿Al jugador que trata de sacar adelante al equipo, a quien trata de motivar a sus compañeros a seguir a pesar de ciertas dificultades? a quien los acompaña durante todo el proceso o estadía dentro del club?

¿Para entrenadores de categorías inferiores, existe un proceso de selección? ¿De lo contrario, como se ocupa el puesto?

¿Para jugadores que formen parte de categorías inferiores, existe un proceso de selección además de la evaluación física o deportiva para el caso? ¿De lo contrario, como se ocupan los puestos?

¿Quién consideras que es el líder más importante del club y que contribuye al resultado final? El presidente o CEO, el DT de ligas superiores, ¿o quién forma en los primeros años y apoya a quienes ingresan al club desde temprana edad?

1.2. Encuesta. Realizada a través de la plataforma google formularios

Cuestionario:

1. Selecciona el rango etario al que pertenecés:

15 a 30

30 a 45

Más de 45

2. ¿Te gustan los deportes?

Si

No

3. ¿Sos hincha de algún club de fútbol en particular?

Si

No

En una escala del 0 al 5 en donde 0 es “absolutamente no” y 5 es “absolutamente si”:

4. ¿Conocés las reglas del juego?

5. ¿Influyen en tu estado de ánimo los resultados de los partidos que tu equipo disputa?

6. ¿Conocés las diferentes etapas y entrenamientos que se atraviesan o realizan para llegar a ser jugador profesional?

7. ¿Cuáles de estas opciones consideras que es la motivación principal de quien elige el fútbol como carrera?

a. Poder vivir de ello ya que los profesionales tienen un buen nivel de vida

b. Ser famosos

c. Poder vivir de lo que les gusta y combinar el deporte, la salud y el rédito económico.

8. ¿Considerás que cada institución tiene un líder definido que lleva adelante el club y lo conduce al éxito o al fracaso?

9. ¿Considerás que puede haber más de un líder?

10. ¿El líder en quien pensaste es parte del equipo de fútbol del plantel superior?

En caso negativo por favor mencionar que puesto ocupa.

11. Cuando tu equipo no consigue resultados positivos durante un periodo importante, de estas opciones ¿a quién consideras objetivamente responsable de la derrota?

- a. Al técnico
- b. Al jugador que no supo aprovechar la oportunidad
- c. Al capitán del equipo que no supo liderar el partido para lograr los resultados
- d. Al presidente del club que no “invierte en jugadores de calidad”

12. Además de las habilidades deportivas, ¿consideras que hay puestos (ej. director técnico, capitán del equipo) para los cuales deben evaluarse otras competencias, como, por ejemplo, trabajo en equipo, innovación, automotivación, profesionalismo, etc?

13. ¿Consideras que invertir tiempo y dinero en las categorías inferiores es importante?

14. ¿Consideras que el o los líderes de los clubes de fútbol se asemejan a líderes que podemos encontrar en empresas de consumo masivo que trabajen por ejemplo en oficinas o plantas productivas?

15. ¿Consideras que líder se nace o se hace?

16. ¿Consideras que siempre podés elegir quien será tu líder?

17. ¿En cuál de estas cosas pensás primero cuando te mencionan la palabra líder?

- a. Jefe
- b. Ídolo
- c. Mentor
- d. Ejemplo a seguir

18. ¿Según tu punto de vista, el líder de un equipo es responsable del éxito o fracaso del mismo?

19. Según tu criterio, para lograr buenos resultados, un líder debe:

Ser humilde y honesto

Tener capacidad de escucha

Ser autoritario e impartir miedo para generar respeto

Tener capacidad para trabajar bajo presión

Ser empático

Tener disciplina en su trabajo

Dar órdenes y directivas sobre cómo realizar la tarea porque su experiencia y su estatus así lo justifican

Dar órdenes y directivas sobre cómo realizar la escuchando a quienes lo siguen

Predicar con el ejemplo

Siempre ser un jefe

20. Menciona una cualidad que consideras que no debe faltar en un líder

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA

- **Apertura Negocios.** www.apertura.com . Publicado el 2 de julio de 2018. Consultado el 4 de mayo de 2019.
- **Balagué, Guillem.** (2012). *Otra manera de ganar*. Editorial Verdugol.
- **Bompa, Tudor** (2016). *Periodización. Teoría y Metodología del Talento*. Editorial Hispano-Europea.
- **Chiavenato, Idalberto** (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Octava edición. México DF, México.
- **Covey, Stephen R.** (2003). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós Plural. Buenos Aires, Barcelona, México.
- **Club Atlético Talleres. Página oficial.** www.clubtalleres.com.ar. Consultada el 11.05.2019.
- **Cubeiro, Juan Carlos – Gallardo, Leonor.** (2010). *Liderazgo Guardiola*. Editorial Alienta. Barcelona.
- **Echeverría, Rafael** (2000). *La empresa emergente*. Granica. Buenos Aires.
- **Foster, G., Greyser, S. A., & Walsh, B.** (2005). *Business of Sports: The cases on Strategy and Management*. Mason, OH, United States.
- **Ferguson, Alex – Mortiz, Michael.** (2016). *Liderazgo*. Roca Trade.
- **Hahn, Erwin** (1988). *Entrenamiento con niños*. Editorial Martínez Roca. Barcelona.
- **Harre, Dietrich** (1987). *Teoría del entrenamiento deportivo*. Editorial Stadium. Buenos Aires. Argentina
- **Kerr, J.,** (2014), *Legado. 15 lecciones sobre liderazgo*. Ediciones Deldragón, Buenos Aires, Argentina.
- **Koontz, Harold – Weihrich, Heinz** (2003). *Administration. Una perspectiva global. Duodécima edición*. Edit. McGraw-Hill. México DF. México.
- **Lewin, Kurt** (1988). *La teoría del campo en la ciencia social*. Edit. Paidós. Barcelona, España.
- **Maxwell, John** (2015). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Edit. Del Nuevo

Extremo. España.

- **McClelland, David C. (1989).** *Estudio de la Motivación Humana*. Editorial Narcea SA. Madrid, España.
- **Moskotova, Albina K. (1997).** *Fisiología. selección de talentos e prognósticos das capacidades motoras*. Editorial Ápice.
- **Peter, Laurence J. y Hull R. (1975).** *El principio de Peter. Tratado sobre la incompetencia o por qué las cosas salen mal*. Editorial Plaza & Janes.
- **Pila Hernández, Hermenegildo (2006)** *Selección de talentos para el deporte: 27 años de experiencia en Cuba. Metodología para evaluar las pruebas*. *Revista Digital de Educación Física y Deportes*: www.efdeportes.com Año 10, N° 69. Cuba. Consultado el 11 de mayo de 2019.
- **PILA Hernández, Hermenegildo (2015).** *Talentos deportivos: detección, orientación y desarrollo*. Editor: José Maldonado Roldán. Chile.
- **Ricea.** Revista iberoamericana de contaduría, economía y administración. Volumen 6, Núm. 12, Julio - diciembre 2007.
- **RRHH digital:** 4 lecciones de fútbol para recursos humanos, ...y viceversa. Recuperado de <http://www.rrhhdigital.com/editorial/124796/4-lecciones-de-futbol-para-Recursos-Humanos-%E2%80%A6-y-viceversa>. Consultado el 28 de agosto de 2018.
- **Sánchez, Vázquez, J.F. (2010)** *Liderazgo: Teorías y aplicaciones*. Salamanca. Publicaciones de la Universidad Pontificia de Salamanca. Demiurgo Colecciones.
- **Soriano, F., (2013),** *La pelota no entra por azar*. Granica. Buenos Aires, Argentina.
- **Vergara, E., (2015),** *Historia del coaching*. EVS.
- **Wooden, John, (1998),** *They Call Me Coach*. Contemporary Books. Chicago.

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Marconi Ramos, Gisela Alejandra
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	30772308
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Liderazgo Deportivo
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	gi1522@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	-

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63). Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.