

Gerencia deportiva: bases y aspectos interculturales*

Hermann
Gall** 117

Se encontrará en este texto la diferencia entre administración y gerencia, las dimensiones de la gerencia sistémica, las razones para fomentarla entre entrenadores, administradores y gerentes, las tareas de quienes decidan incursionar en ella, y las repercusiones de su uso en el plano de las relaciones entre países en el ámbito deportivo.

El *management*, la gerencia como sistema de instituciones y sistemas de acciones, viene de la vida industrial de Estados Unidos en las últimas cuatro décadas; tiene raíces en el llamado taylorismo, pero como fenómeno viene desde mucho antes. Como profesión o como área de enseñanza o investigación ha crecido en importancia con el aumento de la complejidad y número de los problemas de los sistemas industriales, comerciales y sociales en las mismas décadas. Por esa razón, el área de la gerencia es una especialidad indispensable en los estudios e investigaciones de las ciencias económicas, políticas y similares.

♦Presentado en el Congreso Gerencia deportiva, realizado en Cali en noviembre de 1996.

* * Decano Facultad de pedagogía de la universidad de Ludwigsburg, Alemania.

Con el crecimiento acelerado, la especialización y diversificación de los sistemas en otras áreas socio-técnicas y socio-culturales, se estableció igualmente la necesidad de introducirla, por ejemplo, en la educación, la vida cultural, el sistema de salud, el seguro social y la misma administración pública. Hoy día, también se necesita en el sistema del deporte, desde el alto rendimiento hasta la prevención y rehabilitación, desde la educación física escolar y universitaria hasta el deporte de recreación y salud, de riesgo y aventura, o el deporte profesional, público, comunitario, comercial.

En Colombia, esta necesidad de introducir más gerencia en el sistema deportivo ha crecido en los últimos años, como se ve en este primer seminario de gestión deportiva. En los tiempos del Convenio colombo-alemán en educación física en las universidades del Valle y de Antioquia, hace poco más de diez años, aquí en Cali y en Medellín, no se hablaba todavía de este tema. El sistema del deporte tenía su administración con administradores y ejecutivos. Pero hoy día ya estamos hablando de la gestión deportiva.

Se denomina *gerencia* a una institución o proceso en el cual un grupo cooperativo dirige

acciones hacia objetivos comunes con ciertos métodos y técnicas definidas. ¿Qué significa esta definición?

- La gestión puede ser una institución de liderazgo con una jerarquía de puestos definidos en una compañía o un sistema socio-técnico o socio-cultural, o puede ser un proceso con acciones dirigidas hacia un objetivo definido.
- Siempre implica la acción de un grupo cooperativo que trabaja en conjunto con el fin de lograr un objetivo.
- Dirige y coordina acciones de personas, generalmente subordinadas, con el fin de construir productos o generar acciones, como el deporte.
- Siempre está orientada a objetivos comunes, definidos por los objetivos de la compañía, la entidad, el grupo de líderes.
- Trabaja con métodos y técnicas gerenciales defi-



nidas y profesionales, que incluyen instrumentos de producción, motivación y evaluación muy complejos y sofisticados, construidos y adaptados para el logro de los objetivos.

Si se entiende así la gestión general, sus funciones son las siguientes:

Planear. Analizar, prever, buscar alternativas; definir objetivos, recursos, estrategias, parámetros y controles.

Decidir. Entre alternativas aceptables y definir acciones hacia un objetivo.

Comunicar. Transmitir ideas a otros para obtener resultados, y comunicarles las decisiones.

Dirigir. Motivar a los líderes y subordinados; iniciar y llevar las acciones hacia un objetivo y controlar y supervisar tales acciones.

Staffing. Seleccionar, entrenar, promover y jubilar subordinados.

Organizar. Determinar las estructuras, la localización de puestos.

Controlar. Evaluar las acciones y los procesos respecto a los objetivos y tomar decisiones sobre correcciones y adaptaciones de los mismos.

Las diferencias entre administración y gerencia, pertinentes para una mayor claridad se observan en la Tabla 1.

	Administrador	Gerente
Localización	Más en el sector público	Más en el sector privado
Funciones	Cumplir órdenes, leyes, reglamentos. Es conservador.	Crear iniciativas, impulsos, sistemas. Es innovador.
Base	Sistema burocrático	Sistema socio-económico
Objetivos	Mantenimiento: evitar controversias y reducir conflictos.	Crecimiento: discutir cambios y solucionar conflictos.
Perspectivas	Interna a la organización	Interna y externa a necesidades de consumidores y tendencias de la sociedad.
Mercadeo	Función mínima	Fundamental para el éxito
Relación con el consumidor	Indirecta, no prioritaria	Directa y prioritaria: es el generador de beneficios
Asignación de recursos	Gastos en función del presupuesto	Genera e invierte activos, beneficios y capital

Tabla 1 Diferencias entre administradores y gerentes.

Tradicionalmente, estas eran las funciones de la gerencia general. Hoy en día, sin embargo, se habla de gestión sistémica. Esta constituye un desarrollo de la teoría de la gestión general y busca una apertura del pensamiento gerencial al exterior, busca crear una interdependencia de

todas las funciones con factores externos como la política, la socioeconomía, la cultura, la educación y la técnica e incluso con las restricciones y las responsabilidades frente al medio ambiente; piensa en sistemas complejos e interdependientes. Este tipo de pensamiento

sistémico tiene por lo menos cuatro dimensiones:

- *Pensamiento integral.* El gerente tiene que pensar en unidades y sistemas integrales e interdependientes: entre interno y externo, entre varias disciplinas, entre pasado y futuro, entre varios sistemas sociales y técnicos, entre productos, acciones y medio ambiente. En este último caso, por ejemplo, los cada vez más acogidos deportes en la naturaleza (esquí, montañismo, ciclismo de todo terreno) no se pueden promover hacia deportes de masas sin observar las consecuencias para el medio ambiente.
- *Pensamiento en interdependencias, (red integrada/enlace de sistemas).* Un pensamiento reductivo o sólo analítico e individualista tiene que fracasar ante la importancia elemental de las interrelaciones, interacciones e interdependencias de seres humanos y sistemas sociales, socio-económicos y técnicos, nacionales e interculturales y esto tiene consecuencias para los procesos de comunicación interna y externa, la preparación, presentación y ejecución de decisiones. Omitir cierta información puede dar como resultado la no aceptación de decisiones o el fracaso de los mismos objetivos estratégicos. Un buen ejemplo: en la evaluación del fracaso del equipo colombiano en Atlanta no se ha dado cuenta de algunas de esas interdependencias.
- *Causalidades reversibles.* Tradicionalmente, se piensa en relaciones lineales y unidireccionales entre causas y efectos. Pero igualmente y a la inversa, los resultados pueden influir en las causas. Así, por ejemplo, un país menos desarrollado solicita cooperación a un país más desarrollado; llegan los expertos pero se presentan como supersabios y muy arrogantes. Resultado y consecuencia: rechazo del programa, causa para la no aceptación de futuras cooperaciones con ese país.
- *Construcciones de realidades.* La objetividad es un valor prioritario en nuestra sociedad: la ciencia, la economía, la misma administración, necesitan y buscan datos objetivos para construir sus realidades y tomar sus decisiones. Pero esa misma realidad puede ser cambiada por la propia búsqueda de estos datos: por la presencia de un investigador u observador, por tests o entrevistas o por las informaciones proporcionadas sobre esa misma realidad (por ejemplo, por los comerciales de los medios). Así, la realidad del juego de fútbol ha sido cambiada dramáticamente a través de las intervenciones de los medios electrónicos y la prensa y por ellos se ha vuelto un espectáculo público sin igual. Especialmente en el sistema del deporte, las realidades objetivas pueden tornarse realidades virtuales, como se puede observar en el desarrollo de los juegos en computadores.

El gerente general y deportivo (esto también se aplica a nivel de los entrenadores, especialmente aquellos con ambiciones internacionales) debe prestar atención a estos tipos de pensamiento sistémico, si no quiere caer en trampas.

Aspectos interculturales

Una parte muy decisiva de los determinantes de la gestión deportiva es la dimensión cultural o intercultural. Los deportes tienen raíces en la antigüedad de la cultura humana (el tenis en Centroamérica, la jabalina entre los cazadores antiguos, el kayak entre los esquimales, el fútbol en África, entre otros). Los nuevos juegos olímpicos y muchas de las disciplinas como el atletismo, el boxeo y la lucha vienen de los griegos antiguos: son parte de la cultura humana. Hoy en día, se observan más y más acercamientos entre la cultura y el deporte, por ejemplo en las coreografías de inauguraciones y clausuras, en los símbolos y fiestas alrededor de eventos deportivos como los Olímpicos y campeonatos nacionales e internacionales. Además, hace tiempo se usa el deporte para abrir puertas: no sólo en el sistema deportivo mismo mediante encuentros y partidos amistosos entre equipos o clubes para iniciar buenas relaciones, sino también como entrada a barrios marginales o ciudades enteras en proyectos comunales o universitarios, como ciclovías, por ejemplo, seguido de intentos de mejorar otras infraestructuras. Esa mecánica en el nivel nacional funciona igualmente en el

nivel internacional e intercultural: no sólo por campeonatos y encuentros internacionales; también ha funcionado la llamada política ping-pong (encuentros de tenis de mesa) del ministro norteamericano Henry Kissinger al principio de las relaciones con China. Estas observaciones no sólo tienen importancia para la realización de eventos deportivos. Pueden influir también el pensamiento de los gerentes deportivos en general, por ejemplo en la búsqueda de cooperaciones con otras entidades sociales o países y del patrocinio de la industria y del comercio.

Por otro lado, ya surgió una crítica más o menos fuerte respecto al imperialismo cultural europeo; crítica según la cual con las disciplinas



deportivas europeas se transmite al mismo tiempo una mentalidad europea (competición, enfoque sólo en resultados y marcas...) y se crea así una realidad objetiva del deporte internacional que no corresponde a las realidades actuales, porque ni siquiera incluye deportes de masas de otras culturas, como el béisbol y el fútbol norteamericano, el críquet de Inglaterra, Australia y de los países orientales, o deportes de los países asiáticos, sin mencionar deportes autóctonos y regionales de países como los latinoamericanos. Por esta razón, se exigió incluir más deportes autóctonos en eventos internacionales e interculturales y en los Olímpicos, que pudieran transmitir más mensajes interculturales y representar la realidad democrática del deporte en el mundo moderno de manera más justa y objetiva. En este sentido surgió la iniciativa de realizar un evento: Culturas deportivas del mundo, en el cual todas las naciones están llamadas a presentar sus deportes autóctonos y regionales. Con mucho éxito se realizó un evento de este tipo en Bonn, en 1992.

Estas perspectivas más externas tienen aspectos correspondientes en los aspectos internos de un sistema deportivo no sólo para el gerente y el administrador, sino igualmente para los entrenadores y atletas, por lo menos a nivel nacional e internacional.

Las consecuencias de todo esto para la gestión deportiva son:

- Los gerentes y dirigentes deportivos deben poseer un conocimiento y un pensamiento sistémico del interculturalismo en el deporte, no sólo para iniciar preparaciones adaptadas a las realidades internacionales en sus entrenadores y atletas para eventos internacionales, sino también para que ellos mismos puedan representar al país con una sensibilidad más adecuada a un ambiente internacional. Además, y tal vez más importante todavía, este pensamiento puede servir para una mejor y más adecuada evaluación de la propia situación: si uno sólo piensa en su propio país, puede caer en la trampa chauvinista; puede pensar que el propio país es el mundo, e ignorar los esfuerzos y resultados iguales o mejores de otros países. Esto se experimenta fácilmente en el mundo internacional, pero se puede anticipar, y por ende corregir.
- Los deportistas y entrenadores deben estar bien preparados para encuentros internacionales e interculturales. Un atleta o un equipo, celebrado como campeón del mundo en su país, o un entrenador, el rey en su país, tiene sus dificultades en un medio internacional, donde es uno más entre otros. Ese es un problema muy humano, pero ahí tiene que intervenir el pensamiento sistémico internacional del gerente: él tiene la responsabilidad (y tiene que tener los conocimientos para hacerlo) de preparar a sus atletas, entrenadores y acompañantes o

funcionarios para esta situación. Especialmente en países con muy pocas o restringidas relaciones internacionales esto es una habilidad importante y necesaria para los dirigentes y gerentes.

- Los dirigentes y gerentes deben adaptar las expectativas al medio ambiente internacional, tanto las de los deportistas y entrenadores o funcionarios como las producidas en el público por los medios. En una mentalidad chauvinista o arrogante, los medios producen una expectativa muy alta, excesiva para la realidad, y por eso después de un fracaso fácil de prever, la nación habla de una catástrofe y de una



vergüenza. Esto no es un problema de los deportistas o entrenadores, sino un resultado de la influencia de la opinión pública. Es falta de profesionalismo gerencial.

- Los eventos pueden incluir o fomentar la cultura física autóctona. Existe una orientación muy fuerte en las disciplinas de alto

rendimiento hacia el deporte internacional. Muchas naciones se orientan sólo hacia los deportes olímpicos, como se observa en el Bloque Este: sólo se fomentan los deportes en los cuales se compite a nivel internacional y más aún sólo aquellos en los cuales se ve la posibilidad de medallas. Esto llega hasta la negación o el rechazo de los propios deportes autóctonos. Algunos de ellos se dejan atrás, como deportes de segunda o tercera clase, y así poco a poco se pierde la propia cultura física del movimiento, una parte de la identidad histórica de la nación.