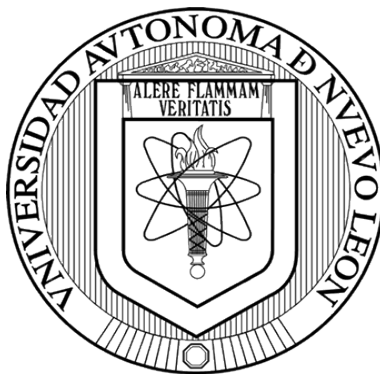


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA**  
**SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



**TESIS**

**HABILIDADES DIRECTIVAS DESEMPEÑADAS POR EL GESTOR DEPORTIVO  
DE LA ZONA METROPOLITANA DE MONTERREY**

**PRESENTA**

**PATRICIA PECHE ALEJANDRO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN  
CIENCIAS DE LA CULTURA FÍSICA**

**SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN**

**AGOSTO, 2022**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA**  
**SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



**TESIS**

**HABILIDADES DIRECTIVAS DESEMPEÑADAS POR EL GESTOR DEPORTIVO  
DE LA ZONA METROPOLITANA DE MONTERREY**

**PRESENTA**

**PATRICIA PECHE ALEJANDRO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN  
CIENCIAS DE LA CULTURA FÍSICA**

**DIRECTORA DE TESIS**

**DRA. ROSA ELENA MEDINA RODRÍGUEZ**

**SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN**

**AGOSTO, 2022**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA**  
**SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



**TESIS**

**HABILIDADES DIRECTIVAS DESEMPEÑADAS POR EL GESTOR DEPORTIVO  
DE LA ZONA METROPOLITANA DE MONTERREY**

**PRESENTA**

**PATRICIA PECHE ALEJANDRO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN  
CIENCIAS DE LA CULTURA FÍSICA**

**CO-DIRECTORA DE TESIS**

**DRA. RAQUEL MORQUECHO SÁNCHEZ**

**SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN**

**AGOSTO, 2022**

**Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez y Dra. Raquel Morquecho Sánchez** como Directoras de tesis interna de la Facultad de Organización Deportiva, acreditamos que el trabajo de tesis doctoral de **Patricia Peche Alejandro**, titulado “**Habilidades directivas desempeñadas por el gestor deportivo de la zona metropolitana de Monterrey**” se ha revisado y concluido satisfactoriamente, bajo los estatutos y lineamientos marcados en la guía de la escritura de tesis de doctorado, propuesta por el comité doctoral de nuestra facultad, recomendando dicha tesis para su defensa con opción al grado de **Doctor en Ciencias de la Cultura Física**.



---

**Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez**

**Directora de la Tesis**



---

**Dra. Raquel Morquecho Sánchez**

**Directora de la Tesis**



---

**Dra. Jorge Isabel Zamarripa Rivera**


**Subdirector de Posgrado e Investigación**

**“Habilidades directivas desempeñadas por el gestor deportivo de la zona metropolitana de Monterrey”**

Presentado por:

**Patricia Peche Alejandro**

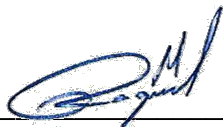
El presente trabajo fue realizado en la Facultad de Organización Deportiva de la Universidad Autónoma de Nuevo León, bajo la dirección de Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez y Dra. Raquel Morquecho Sánchez, como requisito para optar al grado de Doctor en Ciencias de la Cultura Física, programa en conjunto con la Facultad de Ciencias de la Cultura Física de la Universidad Autónoma de Chihuahua.



---

**Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez**

Directora



---

**Dra. Raquel Morquecho Sánchez**

Co-directora



---

**Dr. Jorge Isabel Zamarripa Rivera**

Subdirector de Posgrado e Investigación

**“Habilidades directivas desempeñadas por el gestor deportivo de la zona metropolitana de Monterrey”**

Presentado por:  
**Patricia Peche Alejandro**

Aprobación de la Tesis por el Jurado de Examen:



Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola  
Facultad de Organización Deportiva, UANL  
Presidente



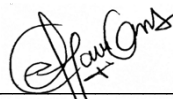
Dra. María Cristina Enríquez Reyna  
Facultad de Organización Deportiva, UANL  
Secretario



Dr. José Alberto Pérez García  
Facultad de Organización Deportiva, UANL  
Vocal 1



Dr. Daniel Carranza Bautista  
Facultad de Organización Deportiva, UANL  
Vocal 2



Dra. Erika Alexandra Gadea Cavazos  
Facultad de Organización Deportiva, UANL  
Vocal 3



Dra. Fernando Alberto Ochoa Ahmed  
Facultad de Organización Deportiva, UANL  
Suplente



Dra. Jorge Isabel Zamarripa Rivera  
Subdirector de Posgrado e Investigación

## Dedicatoria

La presente tesis doctoral está dedicada a mi familia, mis padres y hermano el cual tiene todo mi respeto y admiración, Sr. Manuel, Sra. Olga y José Alfredo, por su comprensión y ayuda en momentos de adversidad, así como también en momentos de alegría, con sus enseñanzas para enfrentar con dedicación y responsabilidad cada paso de mi vida, con valores, principios, perseverancia y empeño para lograr cada meta propuesta.

Para mi amado esposo Hugo, con quien compartí directamente cada paso en mi carrera doctoral y del trabajo realizado brindándome su apoyo incondicional para la culminación de la presente tesis, con su paciencia, comprensión y amor siendo un pilar en mi vida, que juntos emprendemos nuevas experiencias como padres de Mía Antonella, siempre de la mano de Dios y con el amor que nos tenemos.

Para mi hija Mía Antonella, que su espera ha sido muy deseada y amada, que ha llenado nuestro hogar de amor y alegría, alentándome para seguir con fuerza y dedicación en esta etapa de mi vida tanto personal como profesional y poder llegar a ser un ejemplo para ella.

A mis abuelos María (QEPD), Aniceto (QEPD) y tío Avenamar (QEPD), que fueron base de amor y unión en familia, que Dios los tenga en su gloria, que durante mi trayectoria y paso por mi carrera doctoral se convirtieron en mis ángeles, y sé que estarían orgullosos de las metas logradas en mi vida.

## **Agradecimientos**

Primeramente, agradezco a Dios por la vida, por ser mi guía espiritual a lo largo de mi camino personal y profesional, ser mi apoyo y fortaleza en momentos de adversidad y por prevalecer la unión y amor en mi familia.

Agradezco la oportunidad que me ha brindado mi directora de tesis la Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez para la realización de la presente investigación, gracias por ser mi guía en toda mi trayectoria doctoral, por sus consejos, enseñanzas, profesionalismo, dedicación y tiempo, gracias a su formación, es posible concretar este momento de terminación de la investigación y principalmente gracias por su amistad.

Agradezco a la Dra. Raquel Morquecho Sánchez por sus enseñanzas, por sus aportaciones en la presente investigación, por su profesionalismo, dedicación y tiempo, que, sin sus revisiones y correcciones, no fuera posible este momento, muchas gracias.

Agradezco al Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola por el tiempo y dedicación, por sus consejos, enseñanzas para la realización de la presente investigación, por brindarme su apoyo, por confirmar en mí, muchas gracias por su amistad.

Agradezco a la Facultad de Organización Deportiva y a la máxima casa de estudios, la Universidad Autónoma de Nuevo León. A mis evaluadores, comité tutorial, profesores, coordinadores y administrativos que, durante mi trayectoria académica, se permitieron guiarme en mi propósito de cumplir con todas mis responsabilidades.

Agradezco a los centros deportivos públicos y privados, por la oportunidad de llevar a cabo y ser parte de la presente investigación.



## Resumen

Los servicios que se demandan en el área del deporte y la actividad física se han posicionado como un factor exigente así mismo la importancia del papel que desempeña el gestor deportivo en función de su experiencia y profesión, sin embargo, y en base a la fundamentación teoría de la presente investigación, se tiene la necesidad de analizar aquellas tareas que realiza actualmente e identificar las habilidades directivas de las áreas relacionadas de finanzas, instalaciones deportivas, actividades deportivas, marketing, recursos humanos y directivas propias. La presente investigación tiene como objetivo analizar el perfil del gestor deportivo de la zona metropolitana de Monterrey en el sector público y privado, utilizando y adaptando al contexto mexicano un inventario de tareas, identificando las habilidades directivas en sus seis áreas importantes en el que se encuentra relacionado el gestor deportivo, el grado de asociación de las tareas, valorando la opinión de los gestores deportivos y comparar las tareas con otros estudios internacionales. Se brinda información de las habilidades directivas, con investigaciones realizadas en el ámbito europeo, latinoamericano y en el contexto mexicano, también con estudios que contribuyen a un acercamiento hacia el perfil del gestor deportivo y antecedente relevantes. El diseño utilizado es no experimental cuantitativo de tipo descriptivo correlacional, identificando las habilidades directivas que realiza el gestor deportivo, recopilando datos en un momento único; la población objetivo se considera a todos los gestores deportivos que dirigen organizaciones deportivas públicas y privadas del área metropolitana de Monterrey, utilizando seis instrumentos adaptados al contexto mexicano y un cuestionario sociodemográfico. Se analizó el perfil del gestor deportivo, considerando relacionar mediante un sistema de variables habilidades directivas, el perfil del gestor deportivo y subvariables de finanzas, instalaciones deportivas, actividades deportivas, mercadotecnia y publicidad, recursos humanos y directivas propias; para finalizar con resultados de análisis factorial exploratorio y confirmatorio de cada instrumento con adecuados índices de bondad y ajuste. Se analiza el impacto de los resultados del presente estudio con otros referentes, así como la aplicación práctica de cada una de las habilidades directivas en organizaciones públicas y privadas. Una de las principales aportaciones de este trabajo es la validación del inventario de tareas del gestor deportivo, ahora considerado cada uno de estos como instrumentos independientes; es decir la validación de seis escalas que miden las habilidades directivas.

## **Abstract**

The services that are in demanded in the area of sport and physical activity have been positioned as a demanding factor as well the importance of the role that the sport manager performs based on his experience and profession, however, and based on the theoretical foundation of this research, there is a need to analyze those tasks that are currently carried out and identify the managerial skills of the related areas of finance, sports facilities, sports activities, marketing, human resources and own directives. The objective of this research is to analyze the profile of the sports manager of the metropolitan area of the Monterrey in the public and private sector, using and adapting to the Mexican context an inventory of tasks, identifying the managerial skills in the six important areas in which the sport manager is involved, assessing the opinion of the sports managers and comparing the tasks with other international studies. Information is provided on management skills with research carried out in European, Latin America and Mexican contexts, as well as studies that contribute to an approach to the profile of the sports manager and relevant antecedents. The design used is non-experimental quantitative o descriptive correlational design, identifying the managerial skills performed by the sports manager, collecting data in a single moment; the target population is considered to be all sports managers who manage public and private sports organizations in the metropolitan area of the Monterrey, using six instruments adapted to the Mexican context and a sociodemographic questionnaire. The profile of the sports manager was analyzed, considering a system of variables related to managerial skills, the profile of the sports manager and sub-variables of finances, sports facilities, sports activities, marketing and advertising, human resources, and own directives; to conclude with results of exploratory and confirmatory factor analysis of each instrument with adequate indices of goodness of fit. The impact of the results of this study is analyzed with references, as well as the practical application of each of the other managerial skills in public and private organizations. One of the main contributions of this work is the validation of the sports manager's task inventory, now considered each of these as independent instruments; that is, the validation of six scales that measure managerial skills.

## ÍNDICE

Introducción .....	1
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos .....	6
Capítulo I. Fundamentación Teórica .....	8
1.1 Origen y Evolución de la Gestión.....	8
1.1.1 Gestión Deportiva.....	10
1.1.1.1 Ley general de la cultura física y deporte.....	12
1.1.1.2 La gestión deportiva en el sector público y privado.....	14
1.1.2 Gestor Deportivo. ....	15
1.1.2.1 Habilidades Directivas.....	17
1.1.2.1.1 Finanzas. ....	20
1.1.2.1.2 Instalaciones deportivas.....	22
1.1.2.1.3 Actividades deportivas. ....	22
1.1.2.1.4 Marketing. ....	23
1.1.2.1.5 Recursos Humanos.....	25
1.1.2.1.6 Directivas. ....	26
1.2 Antecedentes de otros estudios.....	27
Capítulo II. Marco Metodológico .....	32
2.1 Diseño de la investigación .....	32
2.2 Sistemas de variables.....	33
2.3 Población y muestra .....	34
2.3.1 La zona metropolitana de Monterrey.....	35
2.3.1.1 Organizaciones del sector público y privado. ....	36
2.3.2 Criterios de selección .....	38
2.3.2.1 Inclusión. ....	38
2.3.2.2 Exclusión.....	38
2.3.3 Participantes.....	38
2.3.3.1 Datos sociodemográficos de la muestra. ....	39
2.4 Material .....	43

2.4.1 Instrumento.....	44
2.5 Procedimiento.....	49
2.5.1 Fase 1. Búsqueda bibliográfica y adaptación del cuestionario. ....	50
2.5.2 Fase 2. Selección de expertos, método Delphi y valoración de opiniones. .....	51
2.5.3 Fase 3. Aplicación del cuestionario, prueba piloto.....	53
2.5.4 Fase 4. Análisis de confiabilidad. ....	53
2.6 Procesamiento de datos. ....	53
Capítulo III. Resultados.....	56
3.1 Resultados de Análisis Descriptivos .....	56
3.2 Análisis de fiabilidad de los instrumentos. ....	74
3.3 Análisis factorial exploratorio y confirmatorio del instrumento cuestionario de finanzas para gestores deportivos. ....	75
3.4 Análisis factorial exploratorio y confirmatorio del instrumento cuestionario de instalaciones deportivas para gestores deportivos. ....	79
3.5 Análisis factorial exploratorio y confirmatorio del instrumento cuestionario de actividades deportivas para gestores deportivos. ....	83
3.6 Análisis factorial exploratorio y confirmatorio del instrumento cuestionario de mercadotecnia y publicidad para gestores deportivos. ....	90
3.7 Análisis factorial exploratorio y confirmatorio del instrumento cuestionario de recursos humanos para gestores deportivos. ....	97
3.8 Análisis factorial exploratorio y confirmatorio del instrumento cuestionario de directivas propias para gestores deportivos.....	104
3.9 Análisis de correlación de las escalas de las habilidades directivas.....	108
Discusión .....	110
OE. Identificar las habilidades directivas del gestor deportivo en organizaciones deportivas públicas y privadas de la zona metropolitana de Monterrey.....	111
OE Analizar las propiedades psicométricas del inventario de tareas del gestor deportivo. ....	112
OE. Valorar la opinión que tienen los gestores deportivos con relación al perfil. .....	119
OE. Analizar el grado de asociación entre los factores que integran las escalas de habilidades directivas del gestor deportivo. ....	119

OE. Comparar las tareas del gestor deportivo del contexto mexicano con otros internacionales.....	120
Limitaciones .....	122
Futuras líneas de investigación.....	122
Conclusiones .....	123
Bibliografía .....	125
Anexos .....	138
Anexo 1.....	138
Anexo 2.....	147

## TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>El perfil profesional</i> .....	16
<b>Tabla 2</b> <i>Habilidades directivas según el nivel jerárquico</i> .....	26
<b>Tabla 3</b> <i>Población por municipio del área metropolitana de Monterrey</i> .....	35
<b>Tabla 4</b> <i>Muestra de participantes de las organizaciones del sector público y privado</i> .....	36
<b>Tabla 5</b> <i>Gestores Deportivos del área metropolitana de Monterrey</i> .....	36
<b>Tabla 6</b> <i>Gestores Deportivos del área metropolitana de Monterrey. Muestra distribuida</i> .....	37
<b>Tabla 7</b> <i>Estructura de cuestionario sociodemográfico</i> .....	45
<b>Tabla 8</b> <i>Estructura de Cuestionario de Finanzas para Gestores Deportivos</i> .....	46
<b>Tabla 9</b> <i>Estructura de Cuestionario de Instalaciones Deportivas para Gestores Deportivos</i> .....	46
<b>Tabla 10</b> <i>Estructura de Cuestionario de Actividades Deportivas para Gestores Deportivos</i> .....	47
<b>Tabla 11</b> <i>Estructura de Cuestionario de Mercadotecnia y publicidad para Gestores Deportivos</i> .....	48
<b>Tabla 12</b> <i>Estructura de Cuestionario de Recursos humanos para Gestores Deportivos</i> .....	48
<b>Tabla 13</b> <i>Estructura de Cuestionario de Directivas propias para Gestores Deportivos</i> .....	49
<b>Tabla 14</b> <i>Escala de frecuencias</i> .....	49
<b>Tabla 15</b> <i>Criterios de valoración</i> .....	51
<b>Tabla 16</b> <i>Frecuencias de último grado de estudios que posee</i> .....	56
<b>Tabla 17</b> <i>Distribución de frecuencias de año en que finalizó los estudios</i> .....	57
<b>Tabla 18</b> <i>Distribución de frecuencias de Facultad o Universidad en la que se graduó</i> .....	58
<b>Tabla 19</b> <i>Distribución de frecuencias de cursos de actualización</i> .....	59
<b>Tabla 20</b> <i>Distribución de frecuencias de cargo que desempeña</i> .....	60

<b>Tabla 21</b> <i>Distribución de frecuencias de ¿Cuáles puestos desempeñan las personas?</i> .....	64
<b>Tabla 22</b> <i>Distribución de frecuencias de ¿En qué año inicio su trabajo como gestor deportivo?</i> .....	64
<b>Tabla 23</b> <i>Distribución de frecuencias de años trabajando como gestor deportivo</i>	66
<b>Tabla 24</b> <i>Distribución de frecuencias de Áreas de la gestión a la que se dedica</i>	
<i>I. Instalaciones deportivas</i> .....	67
<b>Tabla 25</b> <i>Distribución de frecuencias de Áreas de la gestión a la que se dedica</i>	
<i>II. Actividades deportivas</i> .....	68
<b>Tabla 26</b> <i>Distribución de frecuencias de Áreas de la gestión a la que se dedica</i>	
<i>III. Directivas propias</i> .....	69
<b>Tabla 27</b> <i>Distribución de frecuencias de Áreas de la gestión a la que se dedica</i>	
<i>IV. Recursos humanos</i> .....	70
<b>Tabla 28</b> <i>Distribución de frecuencias de Áreas de la gestión a la que se dedica</i>	
<i>V. Mercadotecnia y publicidad</i> .....	71
<b>Tabla 29</b> <i>Distribución de frecuencias de Áreas de la gestión a la que se dedica</i>	
<i>VI. Finanzas</i> .....	72
<b>Tabla 30</b> <i>Distribución de frecuencias de Actividades laborales destacadas</i> .....	73
<b>Tabla 31</b> <i>Estadísticas de fiabilidad por instrumento</i> .....	74
<b>Tabla 32</b> <i>Estadísticas de total de elemento del cuestionario de finanzas</i> .....	75
<b>Tabla 33</b> <i>Componentes Principales del instrumento de Finanzas</i> .....	76
<b>Tabla 34</b> <i>Estadísticas de descripción de índice de Finanzas</i> .....	77
<b>Tabla 35</b> <i>Análisis del instrumento de Finanzas para Gestores Deportivos</i> .....	78
<b>Tabla 36</b> <i>Estadísticas de total de elemento del cuestionario de instalaciones deportivas para gestores deportivos</i> .....	79
<b>Tabla 37</b> <i>Componentes Principales del instrumento de Instalaciones Deportivas</i>	80
<b>Tabla 38</b> <i>Estadísticas de descripción de índice de Instalaciones Deportivas</i> .....	81
<b>Tabla 39</b> <i>Análisis de ajuste del instrumento Instalaciones deportivas para Gestores Deportivos</i> .....	81
<b>Tabla 40</b> <i>Estadísticas de total de elemento del cuestionario de actividades deportivas para gestores deportivos</i> .....	83
<b>Tabla 41</b> <i>Componentes Principales del instrumento de Actividades Deportivas</i> ..	85
<b>Tabla 42</b> <i>Estadísticas de descripción de los índice de Actividades Deportivas</i> .....	87

<b>Tabla 43</b> <i>Análisis de ajuste del instrumento de Actividades Deportivas para Gestores Deportivos</i> .....	88
<b>Tabla 44</b> <i>Estadísticas de total de elemento del cuestionario de mercadotecnia y publicidad para gestores deportivos</i> .....	90
<b>Tabla 45</b> <i>Componentes Principales del cuestionario de Mercadotecnia y Publicidad.</i> .....	91
<b>Tabla 46</b> <i>Estadísticas de descripción de índice de Mercadotecnia y Publicidad</i> ...	93
<b>Tabla 47</b> <i>Análisis de ajuste del instrumento Mercadotecnia y Publicidad para Gestores Deportivos</i> .....	95
<b>Tabla 48</b> <i>Estadísticas de total de elemento del cuestionario de Recursos Humanos</i> .....	97
<b>Tabla 49</b> <i>Componentes Principales del cuestionario de Recursos Humanos</i> .....	99
<b>Tabla 50</b> <i>Estadísticas de descripción de índice de Recursos Humanos</i> .....	101
<b>Tabla 51</b> <i>Análisis de ajuste del instrumento de Recursos Humanos para Gestores Deportivos</i> .....	102
<b>Tabla 52</b> <i>Estadísticas de total de elemento del cuestionario de directivas propias para gestores deportivos</i> .....	104
<b>Tabla 53</b> <i>Componentes Principales del Cuestionario de Directivas Propias</i> .....	105
<b>Tabla 54</b> <i>Estadísticas de descripción de índice de Directivas Propias</i> .....	106
<b>Tabla 55</b> <i>Análisis de ajuste del instrumento de Directivas Propias para Gestores Deportivos</i> .....	107
<b>Tabla 56</b> <i>Correlaciones de las escalas de las habilidades directivas</i> .....	114
<b>Tabla 57</b> <i>Comparativa del perfil del gestor deportivo</i> .....	126



## FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Escenarios globales</i> .....	19
<b>Figura 2</b> <i>Entidades deportivas del área metropolitana de Monterrey</i> .....	38
<b>Figura 3</b> <i>Porcentajes de gestores deportivos según género</i> .....	39
<b>Figura 4</b> <i>Porcentajes de gestores deportivos según edad</i> .....	39
<b>Figura 5</b> <i>Lugar de nacimiento de los gestores deportivos</i> .....	40
<b>Figura 6</b> <i>Lugar de nacimiento de los gestores deportivos en otros estados de la república</i> .....	40
<b>Figura 7</b> <i>Estado civil de los gestores deportivos</i> .....	41
<b>Figura 8</b> <i>Lugar de residencia por municipios</i> .....	41
<b>Figura 9</b> <i>Nivel socioeconómico de los gestores deportivos</i> .....	42
<b>Figura 10</b> <i>Estudios finalizados de los gestores deportivos</i> .....	42
<b>Figura 11</b> <i>Gestores deportivos que cuentan con título</i> .....	43
<b>Figura 12</b> <i>Fases de validación del instrumento</i> .....	50
<b>Figura 13</b> <i>Tipo de contrato que tiene</i> .....	61
<b>Figura 14</b> <i>Opción 4. Otros, especifique.</i> .....	61
<b>Figura 15</b> <i>N° horas semanales de contrato</i> .....	62
<b>Figura 16</b> <i>Ingresos mensuales</i> .....	62
<b>Figura 17</b> <i>Tiene asignada persona(s) a su cargo</i> .....	63
<b>Figura 18</b> <i>¿Cuántas personas asignadas a su cargo?</i> .....	63
<b>Figura 19</b> <i>¿Cuánto tiempo lleva trabajando como gestor deportivo?</i> .....	66
<b>Figura 20</b> <i>Instalaciones deportivas</i> .....	68
<b>Figura 21</b> <i>Actividades deportivas</i> .....	69
<b>Figura 22</b> <i>Directivas propias</i> .....	70
<b>Figura 23</b> <i>Recursos humanos</i> .....	71
<b>Figura 24</b> <i>Mercadotecnia y publicidad</i> .....	72
<b>Figura 25</b> <i>Finanzas</i> .....	73
<b>Figura 26</b> <i>Finanzas</i> .....	78
<b>Figura 27</b> <i>Instalaciones Deportivas</i> .....	82
<b>Figura 28</b> <i>Actividades Deportivas</i> .....	89

<b>Figura 29</b> <i>Mercadotecnia y publicidad</i> .....	96
<b>Figura 30</b> <i>Recursos Humanos</i> .....	103
<b>Figura 31</b> <i>Directivas propias</i> .....	108
<b>Figura 32</b> <i>Modelo de habilidades directivas del gestor deportivo</i> .....	123

## Introducción

La gestión es de suma importancia en los contextos de las organizaciones deportivas, dado que prevalece la calidad en el servicio y con mejora continua (Morales, & Gálvez, 2012; Morales et. al, 2014; Orb, 2004). Se entiende que la gestión deportiva, lleva una actuación coordinada en diferentes elementos primarios como las necesidades deportivas sociales, técnicos en el área del deporte e instalaciones deportivas y los elementos secundarios destacando el *marketing*, difusión deportiva y calidad en el servicio (García & Fernández, 2009; Mestre & Cervera, 2006). Dentro del contexto deportivo, la gestión es un área que poco se ha explorado y con ello las habilidades directivas que poseen los gestores deportivos, éstas son adquiridas en base a su experiencia o formación académica, por ello, la importancia de identificar las habilidades que caracterizan al gestor deportivo (Andruschyshyn & Kulbayev, 2013; Batista et. al, 2016; Clavero & Guerrero, 2004; Hawes & Corvalán, 2005; Jimenez, 2006; Knoppers, 2011; López, & Rivas, 2012; Mejía et. al, 2002).

El gestor deportivo ha estado indirectamente en las organizaciones deportivas a lo largo de la historia como voluntario o realizando parte de las asignaciones laborales en puestos intermedios, y siendo considerado dentro de la lista de subrogación como el resto de los empleados (Puyana et. al, 2013; Tascón, 2008). Investigaciones recientes, el gestor deportivo se ha posicionado hoy en día como una pieza clave y un factor determinante en las entidades deportivas donde la principal actividad es la práctica del deporte, la actividad física y todo el contexto de la cultura física, demandando cada vez más un dirigente especializado. Todo ello con el objetivo de brindar un servicio de calidad a los clientes (Gómez, 2003; Gómez, 2013; Medina et. al, 2012; Morales & Gálvez, 2012; Morales et. al, 2014; Tascón, 2008); Sin embargo, para lograr una mejor calidad, se deben dominar las funciones de dirección y es tarea del gestor lograrlo.

Por otro lado, es importante determinar la formación y especialización de los gestores deportivos en áreas que no posee experiencia en el área laboral, ya que existe una problemática evidenciando un déficit en la dirección y la gestión de los

recursos humanos y las finanzas (Burgos, 2008). Con base al perfil de egreso y perfil profesional, es reconocido el gestor, primero en la inserción laboral y segundo como practicante, siendo elemental una formación pluridisciplinar para el buen desarrollo de la gestión en una entidad deportiva, en el que diversos autores relacionan al gestor deportivo con áreas de finanzas, actividades deportivas, instalaciones deportivas o directivas (Gómez, 2013; Hawes, 2012; Hawes y Corvalán, 2005).

Gómez (2003) menciona que entidades deportivas son lideradas por individuos que tienen poco conocimiento o preparación académica. Por lo que autores han señalado con estudios realizados en España que los gestores deportivos no figuran con un perfil académico (Barranco et. al, 2015; Campos & González, 2011; Campos et. al, 2016; Fernández, 2012; Martínez, 1995; Picazo, 2007; Tascón, 2008), además, no poseen una titulación acorde para el buen desempeño de las funciones en la entidad deportiva, incluso actualmente no se concibe una gestión deportiva profesional sin una adecuada coordinación de áreas como recursos humanos, recursos económicos o *marketing* (Espí et. al, 2014; García & Fernández, 2009). Por otro lado, Batista et. al (2016), menciona que el gestor deportivo cuenta con una formación y es requisito desempeñar el papel del gestor con experiencia; por lo que es de interés el estudiar la formación y habilidades que desempeñan los gestores deportivos que dirigen las distintas entidades deportivas de México.

Dentro del ámbito europeo se ha estudiado frecuentemente la gestión deportiva, señalando la importancia de analizar el perfil del gestor deportivo, para identificar habilidades directivas que lo caracterizan. Estas habilidades se han enfocado al incremento de la demanda social y el desarrollo de la legislación en materia deportiva (Espí et. al, 2014; Gómez, 2003; Gómez, 2013; Gómez et. al, 2010; González, 2016; López & Luna, 2001; López et. al, 2006). En el ámbito latinoamericano, D'Amico, y D'Amico (2012); y D'Amico, y Monteiro (2012), muestran que las empresas requieren sujetos con perfil de líderes en la organización, que cuenten con una personalidad con calidad como factor decisivo para obtener éxito profesional, y Navarro (2012) determinó el perfil profesional como gerente deportivo, mostrando una tendencia del 60 % correspondiente al profesor de Educación Física, además que los gerentes deportivos realizan estudios superiores en otras áreas de

conocimiento. Así mismo Gómez et. al (2010), identificaron que el perfil profesional se relaciona con varias funciones en su campo laboral y la existencia de la necesidad de una persona que ocupe el campo como gestor deportivo.

Respecto a las habilidades que conforman los gestores deportivos, se han encontrado que se adquieren las capacidades y conocimientos con base a la experiencia laboral, a través de rotación de puestos dentro de la empresa, adquiriendo nuevas formas de trabajo en distintas áreas o bien interactuando en una variedad de situaciones de trabajo para el desarrollo de habilidades y experiencias dentro del sistema deportivo (García & Fernández, 2009; Surujlal y Serra, 2014; Zwane et. al, 2014). Sin embargo, diversos autores concuerdan que el papel que desempeña el gestor deportivo es asumir la habilidad de responsabilidad para conseguir el éxito, liderando de manera trascendente el sistema deportivo (Gómez & Núñez, 2011; Gómez, 2013; González, 2016).

En América latina, el dirigente reconocido como un gestor mediador que realiza actividades es un instrumento para el desarrollo y crecimiento del deporte y que debe ampliar su estímulo a través de su formación académica y capacitación constante (Navarro, 2015); dado que de las actividades que realiza en gestor en una organización, en muchas ocasiones no son parte de sus funciones encomendadas (Peche & Medina, 2017). Así mismo otros autores, consideran al gestor deportivo como un dirigente del deporte en el que las entidades deportivas demandan una rigurosidad académica y competencias necesarias para el desarrollo de procesos de gestión y administración, dado que en estudios se muestra una carencia, en el perfil de los dirigentes de los servicios deportivos y el cual es un factor importante que afecta en la calidad y profesionalismo en el deporte (Matus et. al, 2016; Moreira, & Gutiérrez, 2015).

En México, se carece de investigaciones científicas que documenten el perfil del gestor deportivo y las habilidades directivas que dominan. Sin embargo y considerando que la estructura del sistema deportivo mexicano está fundamentada en dos sectores: pública y privada, conlleva al directivo ejercer un rol importante para hacer que dichas entidades sean de calidad (Blanco, 2006; García & Fernández,

2009; Guarín, 2013; Orb, 2004; Medina et. al, 2018). Dentro del sector público, el gestor deportivo ha adquirido conocimiento y experiencia dentro de las políticas en materia deportiva, sin importar el nivel de estudios que posea, el gerente desarrolla funciones básicas para dirigir una entidad deportiva pública (Ramos, 2015), sin embargo, los gestores deportivos deben trabajar con mayor intensidad las tareas propias de la gestión, desde la administración hasta la toma de decisiones (Ramos et. al, 2015).

La importancia de este estudio se basa, en que los antecedentes que predominan son propiamente de origen extranjero (Espí et. al, 2014; Gómez & Núñez, 2011; Gómez, 2003; Gómez, 2013; López & Luna, 2001), en el contexto mexicano existe escasa información, del cual se ha presentado algunas investigaciones en organizaciones deportivas universitarias, muestran los procesos de cambio de las instituciones ampliando su mercado laboral y su impacto del gestor deportivo en la sociedad, así como también una aproximación a aquellas tareas que se duplican en la práctica y que no son propiamente de un gestor (Medina et. al, 2012; Medina et. al, 2008; Morquecho et. al, 2014; Nieto, 2012; Paz, 2014; Ramos, 2012; Ramos, 2015). Esto permitirá identificar las tareas desempeñadas hasta ahora, por los gestores deportivos de la zona metropolitana de Monterrey y así obtener las habilidades directivas propias del gestor que sean las que lo caractericen, al momento de desempeñarse en el contexto mexicano y responder a las necesidades de las organizaciones deportivas.

El deporte y la actividad física han evolucionado con expectativas y necesidades donde incorpora el papel de técnicos o gestores deportivos, que en ocasiones además de aplicar el conocimiento adquirido de su profesión, realizan funciones que no son propias del gestor deportivo (Gómez & Núñez, 2011). Sin embargo, no se han realizado investigaciones que analicen dichas habilidades en organizaciones deportivas públicas y/o privadas; ante esta problemática, se ha dado a la tarea de realizar una búsqueda que permita identificar el instrumento apropiado para caracterizar dicho perfil, del cual se ha encontrado el instrumento utilizado por Gómez (2003), *“Dirección Estratégica de entidades deportivas en la comunidad*

*valenciana*”, detallando su adaptación y validación en el capítulo de fundamentación teórica.

Teniendo en cuenta hacia donde se dirige la investigación, la línea de trabajo en la tendencia de que, en los últimos años el deporte y la actividad física a nivel nacional e internacional, ha tomado mayor importancia con respecto a la gestión en servicios de calidad, en el que el personal técnico o gestor deportivo, va adquiriendo su rol en base a su experiencia con el puesto de directivo dentro de una organización y con funciones diversas que no concibe una gestión profesional, es decir, sin una adecuada coordinación con otras áreas (García & Fernández, 2009). En este sentido, las finanzas para la elaboración de presupuestos, los recursos humanos en la contratación de personal y proveedores con los insumos necesarios para ofertar programas deportivos a la sociedad, son áreas que no se consideran al momento de elegir a la persona adecuada para el puesto; Es por ello que el papel del gestor, debe ser un referente en cualquier organización deportiva que busque su crecimiento y proyección tanto deportiva como organizacional, con respecto a las funciones que desempeña y su importancia.

Sin embargo, en el contexto mexicano prevalece la necesidad de profesionales como gestores deportivos con características y habilidades directivas que, al dirigir una entidad deportiva, cumpla con los objetivos para satisfacer las necesidades que demanda la empresa en el sector privado y el sector público y que permite una mejora en la estructura de la empresa; por lo antes expuesto surgen las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Qué características componen el perfil del Gestor Deportivo actual en las organizaciones deportivas que permita evaluar su desempeño y habilidades directivas?
2. ¿Qué habilidades directivas son las que domina el gestor deportivo?
3. ¿Cuál es la relación que existe entre las tareas del gestor deportivo y las habilidades directivas de otra entidad?
4. ¿Cuáles son las similitudes o diferencias en las tareas del gestor deportivo en otros contextos internacionales?

Para dar respuesta a cada una de las preguntas de investigación, se establecido una serie de objetivos que permitirán lograr lo planteado.

### **Objetivo General**

- √ Analizar el perfil del gestor deportivo de las organizaciones deportivas públicas y privadas de la zona metropolitana de Monterrey.

### **Objetivos Específicos**

1. Analizar las propiedades psicométricas del inventario de tareas del gestor deportivo.
2. Identificar las habilidades directivas del gestor deportivo en organizaciones deportivas públicas y privadas de la zona metropolitana de Monterrey.
3. Valorar la opinión que tienen los gestores deportivos con relación al perfil.
4. Analizar el grado de asociación entre los factores que integran las escalas de habilidades directivas del gestor deportivo.
5. Comparar las tareas del gestor deportivo del contexto mexicano con otros internacionales.

La presente investigación conformada además de, un resumen general, tabla de contenidos, introducción al tema de investigación, justificación y planteamiento del problema de investigación, preguntas científicas, objetivo general y específicos, se encuentra distribuida por cuatro capítulos: fundamentación teórica, marco metodológico, resultados, discusiones y conclusiones, explicados a continuación.

En el capítulo uno de la tesis de investigación, corresponde a fundamentación teórica, el cual comienza con origen y evolución de la gestión, para abordar la gestión deportiva de forma específica y su posicionamiento a lo largo de los últimos años dentro del sector público y privado, dando paso a antecedentes del gestor deportivo y la forma en como dirige la entidad deportiva a su cargo, las habilidades directivas que desempeña, enfatizando seis áreas importantes que conforma una organización o empresa deportiva: finanzas, instalaciones deportivas, actividades deportivas, *marketing*, recursos humanos y directivas propias.



El segundo capítulo correspondiente a marco metodológico, que incluye aspectos acerca del diseño de investigación identificando las variables y subvariables implicadas, el método que incluye la definición de la población y muestra, criterios de selección de los gestores deportivos que dirigen una organización o entidad deportiva, datos sociodemográficos de la población y muestra, material a utilizar de forma detallada, los instrumentos que conforman las seis áreas para identificar el perfil del gestor deportivo, estandarizados mediante el procedimiento de las cuatro fases de validación y procesamiento de los datos.

El capítulo tercero que comprende a resultados, se exponen los resultados de la muestra, los análisis de fiabilidad de los instrumentos aplicados, análisis descriptivos, análisis factorial exploratorio y confirmatorio de cada uno de los instrumentos, así mismo un subapartado para las discusiones de los resultados presentados, un subapartado para conclusiones y subapartado de bibliografía.

## Capítulo I. Fundamentación Teórica

### 1.1 Origen y Evolución de la Gestión

En el desarrollo de la gestión, Robert Owen considerado en el ámbito de la administración como el padre de la administración moderna de personal, pero fue perdiendo fuerza debido a la aplicación de los conceptos desarrollados por Frederick Taylor y el francés Henry Fayol a partir de los años 1900 (Ganga et. al, 2009), siendo exponentes de la Administración científica y la Administración Industrial respectivamente, para Taylor a mediados del siglo XX, inventó un conjunto de principios encaminados a lograr la máxima productividad y la prosperidad para el trabajo, mientras que Fayol, asume la Administración como un conjunto de principios que se desarrollan bajo la previsión, organización, dirección, coordinación y control (López, & Mariño, 2010).

El término de administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, en colaboración de un equipo de trabajo, la eficiencia y la eficacia se refieren a lo que se hace y como se hace, determinada a la realización de la tarea correctamente (Robbins, & De Cenzo, 2009); mientras que la gestión de las empresas de acuerdo con los principios de calidad total, es un fenómeno extendido internacionalmente, por lo que el estudio de sus efectos sobre los resultados empresariales constituye un campo de investigación de gran importancia (Vijande, & González, 2008). El término gestión abarca un conjunto de factores que actúan de manera planificada, racional, coordinada, en la búsqueda de la eficiencia, mejora en el rendimiento y resultados (Mestre, 2013).

Ramos et. al (2015), definen la gestión como la coordinación de todos los aspectos como planeación, organización y control, abarcando el comportamiento y las actividades del personal que conforman un todo dentro de la empresa para el buen funcionamiento en un sistema integrado. Así mismo el elemento clave para la gestión de servicios, es la eficacia en el que se refiere a obtener resultados en relación con las metas y cumplimiento de objetivos de una organización y eficiencia definida para relacionar el trabajo con resultados obtenidos, obteniendo mejores resultado a menor costo (Lam & Hernández, 2008), por lo que la calidad total es un

aspecto considerado para las organizaciones; por lo que la actividad del gerente deportivo está directamente relacionada con la eficiencia y la eficacia (Hila, 2010; Morales et. al, 2014; Pérez et. al, 2015).

Del Castillo (2012), menciona que es necesario superar los caracteres fundamentales administrativos, empíricos, estáticos, inflexibles y pasivos del modelo de gestión tradicional, para concebir otras formas de gestión y contribuyan a elevar la eficiencia de las organizaciones. Las principales formas alternativas de gestión para el funcionamiento de una empresa están enfocadas en el control de administración, la subcontratación, la franquicia, el contrato de arrendamiento y la empresa mixta siendo esta última propiciar la participación de capital extranjero para reforzar el capital de la empresa para las actividades de interés (Del Castillo, 2012), esto conlleva de quien lleva la responsabilidad de dirigir una empresa desarrolle todas las habilidades necesarias para el perfil del gestor en el contexto que la misma empresa demande.

La tarea de gestionar supone una actividad heterogénea donde profundiza diversos conocimientos como el área administrativa, mercadotecnia, de investigación, de recursos humanos, aplicación, diseño y control de programas por lo que su formación requiere complejidad y multiforme (Burgos, 2008), la gestión incluye elementos organizacionales más actualizados, a diferencia de la administración que es un proceso tradicional que compete al ciclo administrativo (Beltrán & Enrique, 2015). En el ámbito latinoamericano, respecto a la gestión hace referencia a un proceso iniciado por una o más personas para coordinar actividades laborales de otras personas para obtener un resultado de calidad de forma conjunta (Ramos, 2015), y respecto a gestionar es crear y mantener un sistema de procesos para toma de decisiones (Lobo, 2020).

Hernández (2009), define que la gestión y gerencia constituyen un conjunto de ideas orientadoras al uso de métodos y estrategias para ser aplicados en el campo tecnológico y de mercado. Del cual cumple con funciones como planificar donde se desarrolla el mejor camino para alcanzar el objetivo; organizar en el que se determina y establece una estructura y pasos pertinentes para llevar a cabo las

acciones; el proceso de dirigir en el que se ejecuta lo planificado, usando recursos en tiempo real donde se determina si se cumple con los objetivos siguiendo las funciones anteriores, todo ello para tomar acciones adecuadas. Berruecos (2018) define a la gestión como un conjunto de la organización deportiva, de planificación de las actividades a realizar, ejecución y control, para las necesidades deportivas ciudadanas.

**1.1.1 Gestión Deportiva.** En la revisión bibliográfica realizada para esta investigación se encuentran diversos autores que estudian la dirección y la gestión deportiva como Chelladurai (2013) y Moore et. al (2010), que parten del término de dirección que se enfoca en la planeación, organización, ser líder y evaluador en una empresa. La gestión deportiva es un área de conocimiento que se ha convertido en un fenómeno social que impacta de forma significativa en la ciudadanía, proporcionando un nuevo enfoque acorde con la realidad deportiva y de educación física (Hernández, 2009). Autores como Hoye et. al (2012) representan a la gestión deportiva como el área centrada en la aplicación sistemática de los principios básicos de gestión en profesional, recreativa y de la universidad deporte.

La gestión deportiva es relativamente joven como disciplina académica del cual en 1980 había sólo 20 programas de gestión deportiva en el norte de América, en el año 2000 y 2007 tan solo un incremento entre 200 a 218 en los Estados Unidos, del cual una razón importante en el crecimiento de esta disciplina es que el valorar el deporte depende de la forma en que éste se gestione, por lo que la gestión deportiva es un campo multidisciplinario que integra la industria del deporte y gestión (Lussier & Kimball, 2009; Morquecho et. al, 2014), los términos de gestión deportiva y administración deportiva hacen referencia a la especificidad de muchos elementos organizacionales del deporte, como la “organización deportiva”, “institución educativa” y “perfil profesional”, dando rentabilidad y mejorar el servicio que presta la organización, colocando al gestor deportivo como un facilitador (Beltrán & Enrique, 2015).

El deporte y la actividad física han evolucionado en el área de la gestión deportiva, con la necesidad de que el personal pueda adaptarse al constante cambio,

siendo más riguroso en la calidad (Mosquera, 2007). Según este autor, las personas encargadas de gestionar el deporte, en muchos casos llevan a cabo acciones que no forman parte de las funciones del área. Para lograr un mejor desempeño, es necesario integrar aspectos como la realización de una gestión competente y eficaz, aquí es donde el papel a desempeñar como “técnicos” o “gestores deportivos”, con aspectos de planificar, evaluar actividades y dirigir el personal a su cargo, son las bases para el perfil del gestor deportivo, para ofrecer servicios con el objetivo de satisfacer el cliente al que se dirige (Mosquera, 2007). En un estudio realizado por Gómez y Núñez (2011) con el objetivo de determinar las características, funciones y tendencias del futuro de los gestores deportivos, se ha mencionado que la tendencia hacia un futuro es delegar las tareas conforme al incremento de personal dentro de la administración. Los autores Mosquera (2007) y Gómez y Núñez (2011) concuerdan que el papel del “gestor deportivo” se pueda desempeñar propiamente.

En las últimas décadas se ha producido un aumento del consumo de productos y servicios de actividad física, con este crecimiento ha exigido a los gestores deportivos (GD) aumentar tanto sus conocimientos como sus competencias profesionales, por lo que la gestión deportiva es un área que ha evolucionado en gran medida (Barranco et. al, 2015). El término “gestor deportivo” responsable de las instalaciones deportivas de un servicio municipal en el área del deporte hace referencia a realizar un conjunto de actividades profesionales complejas y multiforme aplicadas al entorno deportivo, por lo que en este presente proyecto se analizó las habilidades directivas que el gestor deportivo debe poseer para una buena dirección estratégica de la organización a su cargo (Burgos, 2008).

Ramírez (2008), busca el mejoramiento de la calidad en la gestión de directivos para alcanzar la satisfacción del usuario detectando en muchos casos que el gestor deportivo es de carácter operativo, impidiendo que cumpla con actividades propias de la gestión deportiva. Mientras que Barranco et. al (2015), definen que un gestor deportivo titulado presenta un perfil medio, con menor antigüedad y puesto en las organizaciones deportivas, mientras que los no titulados tienen funciones en centros deportivos medianos, por lo que se necesita la regulación de la profesión como gestor deportivo para evitar gestores poco cualificados.

En los últimos años el deporte y la actividad física han comprendido mayor posicionamiento dentro de la sociedad que en consecuencia demanda mayor calidad en el servicio recurriendo a necesitar personal especializado en el ámbito de la gestión deportiva que como lo menciona Lussier y Kimball (2009) es un campo multidisciplinario que integra la industria del deporte y gestión, así mismo el papel que desempeña el gestor deportivo como la persona que dirige con base a las demandas dentro del contexto de gestión en el área del deporte a una instalación deportiva que puede ser tanto pública como privada. Beltrán y Enrique (2015), establecen tres elementos en una empresa: 1) organización; 2) institución deportiva y 3) perfil profesional, siendo la persona que dirige y gestiona a una institución deportiva para cumplir con los objetivos de la institución misma.

La gestión deportiva en un estudio, está dirigida a una institución relacionada con los deportes de competición, y que se caracteriza por la ignorancia del nivel de formación del personal, una formación limitada y la falta de educación continua para los entrenadores, como la infrautilización de los recursos humanos, donde el líder toma la responsabilidad de un cambio en relación de cooperación en la institución, confianza del personal en la toma de decisiones personales hechas por el líder y la lealtad del cliente, que conlleva a mejorar la organización con los recursos disponibles (Imbroda et. al, 2015), por lo que las empresas dentro de sus elementos estratégicos, es necesario un plan de formación continua que favorezca la adaptación del personal para facilitar el éxito, el cual López y Luna (2001) analiza las necesidades formativas de los gerentes públicos deportivos, sus áreas formativas que inciden directamente en su gestión, así como las carencias que presenta actualmente, con la finalidad de llegar a una aproximación al currículum idóneo profesional en el ámbito de la gestión deportiva.

**1.1.1.1 Ley general de la cultura física y deporte.** La Comisión Nacional del Deporte (CONADE), es una institución del gobierno mexicano que surge en el año 1988 por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación, para desarrollar políticas de Estado que fomente la incorporación de actividad física, recreativas y deportivas que fortalezcan el desarrollo social y humano, un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública (CONADE, 2013), también en el mismo año

con la participación de investigadores, especialistas y académicos se crea el Sistema Nacional del Deporte (SINADE) posteriormente para 1990 se promulga la Ley de Estímulo y Fomento del Deporte, la primera en el país (Gobierno de México, 2017). En febrero de 2003 en el Diario de la Federación se crea la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte como un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, siendo conductor de la política nacional referente a la cultura física y deporte (CONADE, 2013) y en la Ley General de Cultura Física y Deporte publicada en junio 2013 , nombra como Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte como un órgano colegiado con el objetivo de generar acciones, financiamientos y programas necesarios para el fomento y desarrollo del deporte (Gobierno de México, 2017).

En la ley general de cultura física y deporte, se entiende por SINADE como el Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte, siendo la máxima instancia colegiada permanente de representación y de gobierno, integrado por dependencias, organismos e instituciones públicas y privadas, sociedades, asociaciones y consejos nacionales del deporte reconocidos por la ley, con el objetivo de generar acciones, financiamientos y programas para el fomento, difusión y desarrollo de la activación física, cultura física y deporte. Entre los organismos e instituciones públicas y privadas integrantes del SINADE, se encuentra la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), el Comité Olímpico Mexicano (COM), el Comité Paralímpico Mexicano (COPAME), Asociaciones deportivas nacionales, los Consejos Nacionales del Deporte Estudiantil (CONDE) y las asociaciones y sociedades reconocidas en términos de la ley general de cultura física y deporte y reglamento (Ley General de Cultura Física y Deporte, 2013).

A nivel estado, se rige por la ley estatal del deporte, publicada en noviembre de 1993 y con última actualización en mayo del 2021, el cual en el artículo 2º establece que “El Gobierno Estatal y los Ayuntamientos deben considerar dentro de sus planes, programas y presupuestos, las acciones y recursos para el desarrollo de las actividades deportivas” (Ley Estatal del Deporte, 2021. p. 1; Ramos, 2015). De ahí parte el organismo público descentralizado a nivel estatal denominado Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte (INDE) que funge como un enlace del gobierno

del Estado en materia de cultura física y deporte ante instancias federales y municipales, que planea, desarrolla y fomenta programas deportivos para impulsar la participación ciudadana en coordinación con el sector público y privado (Instituto Estatal de cultura Física y Deporte, 2021), de ahí se encuentran las coordinaciones municipales y empresas privadas enfocadas al área del deporte, donde el gestor deportivo funge como coordinador o director de la entidad deportiva.

**1.1.1.2 La gestión deportiva en el sector público y privado.** En un estudio sobre la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos, menciona que el mayor número sobre la práctica de la actividad física es de carácter público y que los responsables deben controlar y verificar el incremento de la percepción positiva de los usuarios. (Nuviola et. al, 2008). Celma (2012), menciona que el perfil del gestor deportivo debe considerar la capacidad y calidad en las actividades que desempeña y en el ámbito del sector público y privado, relacionando funciones, recursos y factores, de forma estratégica y cronológica. Mosquera (2007) encuentra que en el sector público administra los recursos que tiene a su alrededor mientras que en el sector privado se enfoca a gestionar para alcanzar los objetivos de la empresa.

El fenómeno metropolitano en México se destaca por un grupo de ciudades que en su desarrollo económico, social y tecnológico sea alcanzado por la sociedad en un período preciso y que conforme una expansión física, incremento demográfico y la especialización económico-funcional, creados de forma estratégica para una vinculación hacia el resto del país y del mundo (CONAPO 2012).

El discernimiento sobre lo que la sociedad entiende por gestión deportiva pública, es una manera de saber qué espera ésta de los diferentes organismos públicos en materia deportiva, y, en consecuencia, conocer qué funciones considera la población como inherentes a la gestión deportiva (García, & Fernández, 2009) y que se puede hablar de un sector público y de un sector privado del deporte, en el que la gestión engloba ambos sectores.

En un análisis de las necesidades formativas de los gerentes públicos del deporte, diferenciando las áreas formativas y una aproximación del currículum del



gestor deportivo, habla de que hay una necesidad formativa para el gestor público del deporte en temas de instalaciones, planificación, recursos humanos, áreas nuevas de tecnologías e informática, economía y contabilidad, así mismo como de comunicación y *marketing* (López & Luna, 2001).

**1.1.2 Gestor Deportivo.** El gestor deportivo ha estado presente de forma colateral a largo de la historia manifestándose como voluntario o bien siendo parte de las asignaciones laborales (Tascón, 2008), en un estudio para examinar las similitudes y diferencias en la importancia de las competencias básicas entre los entornos de cabecera, y entre profesionales y profesores de la gestión deportiva, el análisis reveló que los administradores deportivos colocan más énfasis en las perspectivas teóricas y menos énfasis en la programación deportiva, logrando una mayor comprensión de la naturaleza y la importancia de las competencias deportivas necesarias para el gestor deportivo y contribuya en su formación profesional (Barcelona, & Ross, 2004).

Durante el siglo XXI se ha identificado que los gestores deportivos como gerentes de entidades públicas tienen una concepción de su puesto de trabajo centrado en el área deportiva, mientras que los gestores que se posicionan en un puesto como gerente de entidades deportivas privadas se comportan como “*hombre empresa*” (Campos et. al, 2007; Gómez & Nuñez, 2011; Gómez, 2003; Puga & Martínez, 2008). Andruschyshyn y Kulbayev (2013), mencionan que el especialista en el área de la cultura física y deporte requiere de funciones de calidad, alto nivel de cualificación y liderazgo para el cumplimiento de los objetivos en el trabajo. Estos últimos autores concuerdan que el gestor deportivo dirige una entidad deportiva pero que se considera como prioridad dar buen servicio y de calidad, cabe mencionar que al diseñar el perfil del gestor deportivo se pretende contribuir a llevar un equilibrio de la gestión en entidades deportivas tanto públicas como privadas.

La situación laboral de un gestor deportivo se lleva a cabo posicionándose en puestos intermedios, lo cual trae consecuencias que se encuentra dentro de la lista de subrogación como el resto de los trabajadores, por lo que puntualiza que la figura

el gestor deportivo deberá poseer competencias múltiples enfocadas al área deportiva (Puyana et. al, 2013).

A nivel profesional, Hawes (2012) y Hawes y Corvalán (2005) relacionan el perfil del gestor deportivo por niveles y relacionado con el perfil de egreso y el perfil profesional en la tabla 1:

**Tabla 1**

*El perfil profesional*

Perfil	Nivel genérico	Nivel individual
Egreso	Rasgos y competencias con estándares puestos por la institución formadora.	Estructura de habilidades y desempeño al momento de egresar por logros evidenciados o certificaciones.
Profesional	Corresponde a lo que una profesión dice de sí misma, en relación a la construcción de la propia identidad.	Relacionado al reconocimiento de otros miembros como un “par”, y la construcción de su propia identidad profesional.

*Nota.* Adaptado de “El perfil de egreso,” por B. G. Hawes Departamento de Educación en Ciencias de la Salud, Facultad de Medicina, Universidad de Chile, p. 4.

Los estudios realizados que se tienen dentro del contexto, se encuentra una investigación que versa sobre *El rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro de Gómez (2003)*.

En el contexto mexicano, se han realizado algunas investigaciones en organizaciones deportivas universitarias, que dan una idea de aquellas tareas que se duplican en la práctica y que no son propiamente de un gestor (Medina et. al, 2012; Nieto, 2012; Ramos, 2015).

**1.1.2.1 Habilidades Directivas.** Las habilidades directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona desarrolla y aplica en sus diversas actividades de dirigir y coordinar un equipo de trabajo. Para que sea factible el buen funcionamiento de una empresa conlleva que el responsable de dirigir la empresa sea especializado para recopilar, generar y diseminar conocimiento útil en todos los ámbitos de la organización (Puga & Martínez, 2008), así mismo como estar comprometido con su propio aprendizaje para el bien de la dirección estratégica de la empresa.

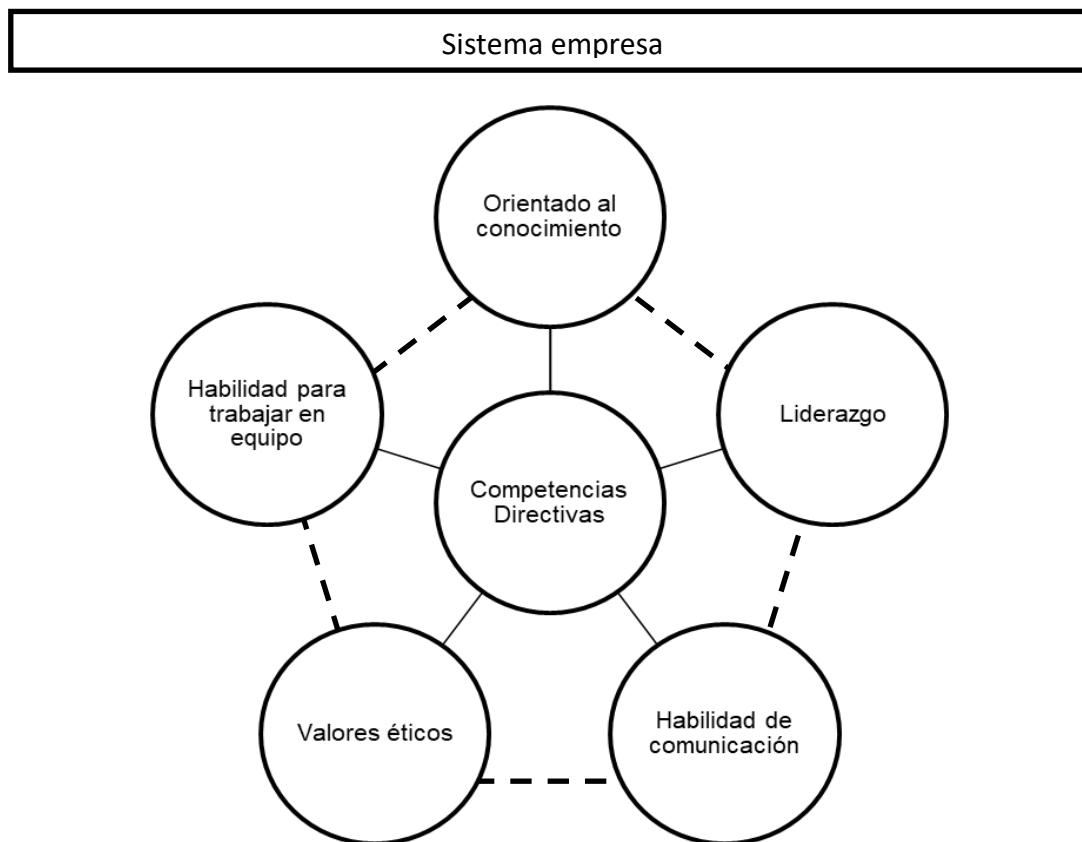
Para adquirir experiencia y desarrollar habilidades Zwane et. al (2014), mencionan que el trabajo de rotación es una forma de alejar el aburrimiento de un trabajo rutinario, exponiendo al individuo a una gama de experiencias y capacitación en varias áreas dentro de la empresa. En términos de la educación y la formación del estudiante en gestión, un estudio llevado a cabo por Surujlal y Serra (2014), señala que en la Universidad de Johannesburgo la pasantía ha sido expandida para que los estudiantes puedan interactuar con una variedad de situaciones de trabajo y en diferentes organizaciones del sector empresarial con la finalidad de que desarrolles habilidades y experiencia en dicho sector. Creando la oportunidad para que el estudiante progrese en dirección al aprendizaje en el cual puede tomar un itinerario de aprendizaje para obtener conocimientos y experiencia necesarios para llevar a cabo el trabajo; en la misma investigación se observa que hay un vínculo entre la educación para proveer recurso humano especializado en la gestión deportiva con la estrategia de trabajos rotatorios y la experiencia que obtendrá en las empresas donde labore.

La principal responsabilidad del gerente moderno consiste en proporcionar a las personas, aquellas herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse viables y añadir valor a la organización de la que son miembros (Puga & Martínez, 2008), más allá de transmitir esos conocimientos, mencionan que el directivo requiere de competencias importantes, reunidas en la figura 1 en el que se describe brevemente cada una de las competencias:

- ✓ Orientado al conocimiento en el que incluye acciones hacia la construcción de una cultura organizacional del aprendizaje en forma continua.
- ✓ Liderazgo con capacidad de incidir en los comportamientos y pensamientos de las personas sin importar la existencia o no de un vínculo formal entre ambas partes, o la cercanía física que medie entre ellos.
- ✓ Habilidades de comunicación comprobada del individuo para recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación que se elija.
- ✓ Valores éticos en donde se compromete con su comunidad, evita engañar al consumidor en relación con la calidad o atributos de sus productos, respeta y valora a sus empleados, informa oportunamente a los accionistas llegando a formar parte sustantiva del ser individual o grupal.
- ✓ Capacidad de construir equipos de trabajo incluyendo una filosofía de esfuerzo, logros compartidos y compromiso.

## Figura 1

### Escenarios Globales



*Nota.* Adaptado de Puga, J., & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103.

En un estudio de Gómez y Núñez (2011), donde su objetivo es conocer el rol del gestor deportivo en los municipios de la Comunidad Valenciana mencionan que el área de directivas propias correspondía al técnico deportivo, centrándose fundamentalmente en la elaboración de informes técnicos y sobre el servicio, donde las tareas delegadas eran inferiores a las tareas que el gestor deportivo lleva a cabo en el presente y futuro, por lo que los gestores deportivos deben llevar un gran número de competencias y habilidades distribuidas en varias áreas. De acuerdo con Gómez (2003), se realizó un análisis con respecto a las áreas de Finanzas, Instalaciones Deportivas, Actividades Deportivas, de *Marketing*, Recursos Humanos y Directivas Propias, áreas en las que está inmerso el gestor deportivo.

A continuación, se explica cada una de las áreas relacionadas con el gestor deportivo.

*1.1.2.1.1 Finanzas.* El gestor deportivo relacionado con el área de finanzas al dirigir una entidad deportiva en cada evento o programa a desarrollar, es importante que el gestor deportivo incluya conocimiento en el manejo de elaboración de proyectos, contabilidad, operaciones financieras y capaz de realizar una aproximación de los presupuestos otorgados para llevar a cabo un acontecimiento deportivo o un programa en el que las responsabilidades de trabajo del gestor deportivo tienen un nivel de relación media (Schwartz, 2010), aunque delega las actividades específicas de contabilidad y el manejo de operaciones financieras, el gestor deportivo debe conocer, y en su caso, elaborar el balance de los presupuestos para los diversos eventos y necesidades para con la empresa.

El gestor deportivo es necesario que domine de forma generalizada contenidos económicos y financieros y la forma de llevar a cabo la práctica en el sector público y privado, para esto en un estudio de Gómez y Núñez (2011), realizaron una investigación del rol del gestor deportivo y las áreas a las cuales está relacionado, siendo el área de administración contable una de ellas, el cual las tareas que realizaba el propio gestor deportivo, tenían que ver con la elaboración de presupuestos, estudios de costos por actividad, análisis de precios, entre otros, con la finalidad de llevar un control y cumplir con las demandas de la entidad deportiva, así mismo las tareas a delegar estaban relacionadas con gestiones con bancos, control de liquidación o custodia del dinero en la instalación y las tareas contratadas externamente, estaban relacionadas con asesorías y auditorías a la entidad deportiva, así embargo para llevar a cabo el delegar y realizar las tareas en esta área, el gestor deportivo adquirió habilidades con base a la experiencia o bien por medio de cursos relacionados con esta área.

Un director deportivo, en las distintas fases de planificación y gestión debe conocer, y en algunos casos dominar, ciertos contenidos económico-financieros, tanto desde el punto de vista genérico como desde el punto de vista de las administraciones públicas. Es importante poseer un conocimiento general para

profundizar en el sector público o privado según las necesidades. Es frecuente encontrar cursos de familiarización con las finanzas para no especialistas, o ser un módulo imprescindible en cualquier máster de Dirección. Burgos (2008), retoma que de las fases de planificación constituida por la fase 1: Organización Previa, fase 2: Visión, fase 3: Análisis estratégico, fase 4. Planificación estratégica, fase 5: Gestión, fase 6: Control, siendo la fase 5 de Gestión, el gestor deportivo debe conocer, y en algunos casos dominar, ciertos contenidos económico-financieros, tanto de forma general como desde el punto de vista con respecto a las administraciones públicas.

En un estudio en el contexto mexicano, relacionado con los factores que inciden en la gestión de una entidad deportiva (Ramos, 2015), muestra que las frecuencias de intervención en el área de finanzas los gestores deportivos tienen poca participación 4 % en la respuesta de siempre, el cual las funciones son:

- Elaboración de presupuestos
- Estudios de costos por actividad
- Ingresos y gastos
- Precios
- Compra de material para las actividades

Por lo que tiende a que el gestor deportivo, delega más esta área o tiene poco conocimiento para realizar las actividades específicas del área de finanzas.

En la mayoría de las ocasiones los profesionales en el área del deporte están más enfocados en la parte técnica y de la actividad física, sin embargo, para un gestor deportivo, surge la necesidad de crear profesionales enfocados también en las finanzas, dado que en una entidad deportiva, el papel que desempeñe el gestor está vinculado a las demandas de la institución para lograr los objetivos, teniendo la capacidad de invertir capital en el deporte y controlar el área de finanzas (Mosquera, 2013).

*1.1.2.1.2 Instalaciones deportivas.* En el caso de la administración de las instalaciones deportivas, por lo general se busca a personal preparado y altamente cualificado para gestionar los recursos disponibles, la prestación de los servicios y la forma eficaz de obtener clientes, así como también capaz de utilizar y adaptarse a nuevos sistemas de gestión y el uso de herramientas que faciliten el posicionamiento de las organizaciones dentro del sector deportivo (Tascón, 2008).

Con todas estas necesidades para dirigir una instalación deportiva Gómez y Núñez (2011), señalan que el gestor deportivo debe convertirse en una pieza clave para el desarrollo, funcionalidad y optimización en las zonas donde se encuentren ubicadas dichas instalaciones.

En un estudio de García et. al (2011), con el objetivo de conocer el tiempo que dedican a las diferentes tareas laborales los directores deportivos o máximos coordinadores deportivos en centros de *fitness* privados del municipio de Sevilla, en base a las dimensiones de la instalación, el número de socios del centro y la experiencia en la gestión de los mismos, se tiene como resultado que al aumentar las dimensiones de las instalaciones también aumenta el tiempo dedicado de los directores deportivos en tareas de gestión administrativa, de recursos humanos, como técnico y tareas de marketing, y si la instalación deportiva es pequeña sólo aumenta las tareas de técnico deportivo y marketing.

*1.1.2.1.3 Actividades deportivas.* En un estudio realizado por García y Fernández (2009), mediante un análisis cualitativo, identifican que los estudiantes de la Universidad de Valencia señalan como principales acciones relacionados con la gestión deportiva, es organizar, una de las funciones básicas para el gestor junto con otras como la planeación, evaluación y control, otras acciones identificadas son las de administrar para el sector público y gestionar para el sector privado dentro del estudio.

Las instalaciones se adaptan a las necesidades de los usuarios, para ofrecer actividades deportivas variadas como grupal, individual o personalizada (Águila et al., 2009) por ello el gestor deportivo requiere identificar las instalaciones que ofrecen en las organizaciones que dirige y los servicios que ofrece.



Business School (2019) señala que los gestores deportivos pueden dirigir y controlar una organización deportiva, funciones como planificar elemento básico para un proyecto deportivo, para calendarizar y poner en práctica el proyecto, el gestor deportivo debe coordinar que se lleve a cabo el proceso para alcanzar el objetivo del proyecto acorde a los lineamientos de la organización deportiva. El gestor deportivo como líder de una organización deportiva, aplica la planeación, coordinación, seguimiento, control y evaluación con la finalidad de buscar la calidad en el servicio con eficacia, eficiencia y una buena rentabilidad económica (González-Naveros et al., 2020), diversificando y garantizando la oferta de la organización.

*1.1.2.1.4 Marketing.* La palabra *marketing* es un concepto inglés, disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y consumidores con el objetivo de la satisfacción al cliente (Benito, 2021).

Kotler (2010) muestra que el marketing ha evolucionado a lo largo de los años, en varias etapas: el *marketing* 1.0 comprendido de los años 1950 y 1960 enfocado al producto, el *marketing* 2.0 comprendido de los años 1970 y 1980, donde se posiciona como primer lugar el consumidor, en la etapa de *marketing* 3.0, años 1990 y 2000, no solo atendían al consumidor como un número, sino que los vendedores se dirigían al consumidor como un ser humano pensante, diversificando el producto. La etapa de *marketing* 4.0 basado en la economía digital donde la conectividad tiene mayor importancia (Kotler, 2017).

Kotler et al (2022) menciona que el *Marketing* 5.0 denominado como *next tech*, es un término que engloba tecnologías con el objetivo de emular funciones y capacidades de los humanos, como la inteligencia artificial, procesamiento natural del lenguaje, realidad aumentada, realidad virtual. Así mismo Kotler et al (2022), menciona cinco componentes dentro del *Marketing* 5.0:

- *Marketing* de datos: Recopilando big data para analizar y tomar decisiones para optimizar el *marketing*.
- *Marketing* predictivo: Son análisis predictivos para realizar pronósticos y crear un modelo de marketing potencial.

- *Marketing* contextual: analiza el entorno físico e informativo del cliente a través de interfaces de los gadgets.
- *Marketing* aumentado: Son herramientas que mejoran la interacción con el cliente, como los chatbots o asistentes virtuales, que ayudan al cliente para guiarlo a través de la interfaz tecnológica.
- *Marketing* ágil: relacionado a la participación de un equipo de profesionales, con capacidades para reaccionar a entornos internos y externos para crear campañas altamente efectivas.

De acuerdo con Fernández (2012), el marketing se encuentra relacionado a fidelizar clientes logrado con base a estrategias de innovación para que la empresa deportiva marque la diferencia de la competencia en cualquier entorno, el cual se deriva dos conceptos del *marketing* que es el *marketing* estratégico y el marketing operativo; el *marketing* estratégico se enfoca al análisis en las necesidades del mercado y el marketing operativo ejecuta el plan estratégico en el sector determinado. Aunque el gestor deportivo no lleva a cabo de manera directa el área de marketing y todo lo que conlleva para posicionar una empresa en el mercado puede delegarla y puede relacionarse con el *marketing*.

Según Fernández (2012) se encuentra que aplicando el marketing estratégico enfocado al análisis de la evolución en las necesidades del mercado y un marketing operativo para ejecutar las acciones planeadas en el sector, aunque no siempre en un puesto de gestor deportivo en las instalaciones de este sector, se lleva a cabo las labores de manera directa en el área de marketing dado que lo relacionan más como técnico en actividad física o deportiva es inclusiva que tenga relación con las funciones de *marketing*.

*1.1.2.1.5 Recursos Humanos.* Es de las áreas más importantes a la hora de motivar y crear fidelidad en el empleado hacia la organización con el fin de obtener mejores resultados. Los recursos humanos están basados en la planificación donde incluye la creación de equipos de trabajo, contratación de personal con habilidades y actitudes apropiadas con capacidad de adoptar nuevos sistemas de trabajo, así mismo incluye el manejo de sistemas de recompensa para promocionar internamente a empleados que cumplan con los requisitos al puesto (Fernández, 2012).

Dentro del área de recursos humanos (Muñoz et al., 2021) hay un proceso de selección cuando se oferta un puesto, siendo las principales fases como planteamiento del proceso de selección del personal, reclutamiento, evaluación, selección del candidato, toma de decisiones, orientación al personal y control y seguimiento:

- Planteamiento del proceso de selección del personal: se realiza un análisis de la empresa para detectar necesidades del personal dentro de la organización, realizando un análisis de puestos.
- Reclutamiento: con el objetivo de tener garantía y sea todo un éxito, se concreta un número óptimo de candidatos con el perfil adecuado para el puesto que se oferta, teniendo como base el conocimiento a detalle del mercado de trabajo e identificar la técnica adecuada para captar la atención del nicho de mercado (Bretones & Rodríguez, 2008).
- Evaluación: se aplican evaluaciones psicológicas y de conocimiento al candidato con competencias requeridas para el desempeño del puesto.
- Selección del candidato: se verifica la información recopilada del candidato mediante una entrevista, para valorar, los intereses de la persona, y que concuerden sus valores y cultura a lo que representa la organización.
- Toma de decisiones: el reclutador y el supervisor analizan la información recopilada de los candidatos que tienen mejor perfil para laborar en la organización.

- Orientación al personal: cuando es elegido, se inicia la formación al personal para su integración a la organización.
- Control y seguimiento: después de la incorporación del nuevo empleado, se puede llevar a cabo un seguimiento respecto al desempeño en el puesto asignado.

Otro autor hace referencia al proceso de selección de personal (Niquén, 2022), con definición de las necesidades de personal, elaboración del perfil del candidato, lanzamiento de la convocatoria, preselección, selección, informe de los candidatos, toma de decisión, contratación, incorporación y seguimiento.

*1.1.2.1.6 Directivas.* Las funciones importantes para un gestor deportivo son la planificar, organizar, dirigir, controlar y la evaluar, y dominar las habilidades directivas ya que, para ejercer dichas funciones se relacionan directamente con las habilidades técnicas, humanas o de conocimiento según el nivel organizativo, correspondiente a la siguiente tabla:

**Tabla 2**

*Habilidades directivas según el nivel jerárquico*

Nivel jerárquico	Habilidades e importancia en cada nivel jerárquico	
Directivos de alto nivel	Deben poseer habilidades técnicas directivas, de gestión, aplicación de la legislación y control.	Habilidades de conocimiento
Directivos medios	Técnicas de programación, técnicas directivas, prevención de accidentes y seguridad y control.	Habilidades humanas

Directivos de primer nivel	Prevención de accidentes y seguridad, técnicas de programación, investigación y política.	Habilidades técnicas.
----------------------------------	--	--------------------------

---

*Nota.* Adaptado de “El directivo deportivo del siglo XXI: áreas de análisis,” B. M. Rial, 2015, Revista Española de Educación Física y Deportes, (410), 41-55, p. 48.

## 1.2 Antecedentes de otros estudios

Barranco et. al (2015), analizan las diferencias laborales entre los gestores deportivos con estudios universitarios y los que no tienen titulación con respecto a la carrera de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, del cual con una muestra de 268 gestores desarrollan su actividad principal en centros deportivos en España, dicha muestra fue realizada en febrero 2011 y enero 2012 con selección aleatoria y como filtro una pregunta relacionada con el desempeño del puesto que ocupan actualmente. Este estudio, dió como resultado que los titulados universitarios son significativamente más jóvenes, con menos experiencia y que tienen un puesto de trabajo en organizaciones deportivas grandes, así mismo presentan una mayor intención de abandono de la empresa a comparación lo que no están titulados que afirman que su intención en un futuro, es mantenerse en el mismo puesto.

Espí, Sancho, & Abella (2014) en un estudio piloto en el que analizaron el perfil del gestor deportivo en los municipios de 5000 habitantes de la provincia de Castellón de la Comunidad Valenciana, España, dicho estudio cuantitativo de corte descriptivo se aplicó a 20 participantes de los 19 municipios de la provincia de Castellón, obteniendo datos del cuestionario: ARENA 2 (Estudio 1) elaborado por López et. al, (2006), así mismo incluyeron las funciones que definen al perfil del gestor deportivo (Estudio 2) de Gómez (2003) y una comparación del perfil del gestor deportivo (Estudio 3) con el estudio de Martínez (1995) dando como resultado que en 21 % de los municipios no se posee la figura del gestor deportivo al resto de los municipios que sí tienen y disponen de la mencionada figura gerencial con grados académicos de licenciatura. Dentro de las funciones que desempeñan con más

frecuencia e importancia son la programación, organización y coordinación de actividades deportivas, la gestión y control de instalaciones deportivas, la relación y solución de programas a clubes y entidades deportivas y la asistencia al concejal de deportes.

Andruschyshyn y Kulbayev (2013), analizan los aspectos sociales y educativos del personal que labora como gestor deportivo y las organizaciones deportivas para el desarrollo del movimiento deportivo, realizando un análisis de fuentes de literatura, supervisión social y pedagógica, encontrando como resultado como muestra, una adaptación a las condiciones de trabajo profesional de modernos expertos de educación física y el deporte así mismo que dependen del nivel de organización y condiciones de trabajo.

Gómez y Núñez (2011), dan a conocer el rol del gestor deportivo en los municipios de la Comunidad Valenciana para las áreas de: administración contable, instalaciones deportivas, actividades deportivas, comercial y de *marketing*, recursos humanos y directivas propias del gestor, del cual al obtener la muestra de 53 gestores encuestados que pertenecen a 51 municipios como técnico deportivo, se detectó que el área a la que más tiempo le prestan atención es la de actividades deportivas, seguida de directivas propias, instalaciones deportivas y recursos humanos. Mientras que las áreas de comercial y *marketing*, administración contable, fueron de atención inferior. Así mismo y de forma generalizada observaron que el técnico realizaba gran parte de las tareas en el pasado, y que en el presente incrementaba las tareas a delegar dado que incrementaba la contratación del personal.

García y Fernández (2009) mediante un estudio cualitativo para explicar mediante un análisis cualitativo del pensamiento sobre la gestión deportiva pública y los organismos que integran su estructura, en una muestra de 100 estudiantes que practicaban la actividad física, determinaron que el concepto de gestión deportiva pública, la relacionan con las acciones de organizar, administrar y gestionar, y como elementos fundamentales a las actividades físicas y en menor porcentaje las

instalaciones deportivas, relacionando que el gestor del deporte es principalmente en los ayuntamientos de gobierno.

Uno de los objetivos planteados por Paños (2007) fue el identificar al Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y Deporte (CAFD) en la Comunidad Valenciana, Pasado, Presente y Futuro, con una selección de muestra a partir del censo del 1 de enero 2003 dando como un total de 123 individuos a encuestar, con un muestreo probabilístico intencional realizando la primera fase cualitativa de la investigación como encuesta piloto administrada a 23 de la mencionada carrera, con la finalidad de detectar los posibles errores en contenido o forma y la posible localización de ítems que resultaban complejos al momento de la respuesta. Otorgando así, información útil para la elaboración del cuestionario definitivo que se llevó a cabo en septiembre y noviembre 2004, siendo administrado a los licenciados en CAFD con un tratamiento mediante el SPSS 11.5, el cual como resultado obtuvieron de las variables de datos personales que hay mayor porcentaje de hombres (71.5) que mujeres (28.5) que son licenciados en CAFD y que ejercen su profesión, con una media de edad de 37 años, con respecto a las tareas concretas y desempeño de la labor profesional se obtuvo más de 110 respuestas afirmativas demostrando la identificación del licenciado en el conjunto de tareas y una de los ámbitos citados a lo que hacen en su trabajo fue la gestión deportiva (Picazo, 2007).

López y Luna (2001), en un estudio relacionado con el perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana, en el mencionado estudio los autores pretenden analizar una aproximación al perfil del gestor deportivo profesional en el sector público, con un tipo de diseño desde la perspectiva cualitativa realizando entrevistas personales y dinámica de grupo y de forma cuantitativa mediante un cuestionario, en el que determinaron López y Luna (2001) en base a datos generales la edad del gestor se encuentra entre los 30 y 49 años con un 71 %, con respecto a la formación académica el 69 % se encuentra en titulación con un 49 % de nivel magisterio, con respecto al puesto de trabajo un 43% de los encuestados lo denominan como coordinador de deportes y un 17 % como propiamente un gestor deportivo.

Won et. al (2013) en un estudio para examinar la manera colegiada de administradores atléticos en elegir términos de atributos de trabajo considerando la importancia en la contratación de los puestos, habilidades y rasgos percibidos para obtener éxito en el trabajo de los cuales siete atributos de trabajo y siete niveles de habilidades y características necesarias para el éxito; en el análisis que se aplicó a 279 administradores de los departamentos atléticos, se obtuvo más énfasis en la experiencia de trabajo relacionada con la carrera, seguido de la recomendación, motivación, educación y la experiencia de liderazgo, logros académicos y aspectos profesionales, por otra parte, los encuestados se preocupaban por la capacidad de adaptación, habilidades conceptuales y técnicas.

Gómez (2003), en un estudio para analizar a los gestores/gerentes, presentó que uno de los problemas para la organización deportiva es su estructura, ausencia de procedimientos, ineptitud de los dirigentes y la misma entidad deportiva, corriendo el riesgo de que los deportistas se unan a promotores profesionales que ofrecen mejores oportunidades; y desencadenando una serie de consecuencias como el estrago a la organización, deportistas, usuarios, el movimiento deportivo y las competencias nacionales e internacionales, es por ello por lo que la figura del gestor deportivo es pieza clave en la coordinación para el buen funcionamiento de la práctica deportiva, persona encargada de planear, controlar, evaluar, administrar, coordinar una organización deportiva. También Gómez (2003) señala que al analizar el perfil del gestor deportivo, será necesario realizar un análisis de aquellas tareas que realiza actualmente, determinar las áreas que componen a la organización que dirige, determinar el perfil conforme a las características propias de la organización y la propuesta de designación y delimitación de tareas basándose de habilidades directivas a potencializar, un perfil capaz de cubrir las competencias y demandas de las entidades deportivas tanto públicas como privadas.

En el entorno nacional en un artículo de Ramos et. al (2015) aplicaron un instrumento para valorar la gestión efectiva de las instalaciones deportivas públicas a 83 sujetos con un análisis descriptivo de datos personales, también muestra una parte con respecto a la participación en las áreas de gestión la respuesta siempre 75.5 % siendo referente a mayor frecuencia de intervención en actividades



deportivas, algunas veces 63.9 % para el área de recursos humanos, poca participación 48.2 % para el área de finanzas, algunas veces 47 % para el área de mercadotecnia y casi siempre 34.9 % participa el gestor deportivo, permitiendo concluir que es mejor el trabajo que realiza el gestor deportivo con base a su experiencia y formación.

Nieto (2012) realizó una investigación para conocer el Grado *de satisfacción de trabajadores de los centros deportivos de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL)*. Dicho estudio se realiza mediante un diseño descriptivo comparativo en una población de estudio formada por trabajadores que laboran en centros deportivos de la UANL y se determinó que los centros deportivos tienen más afluencia de personal en el que brindan actividades o servicios reflejado conforme al número de trabajadores de cada dependencia, así mismo y en base a la comparación entre dos centros deportivos, enfatiza que como futura línea de investigación sea que los datos de la comparación de la satisfacción de los trabajadores y de los usuarios se encuentren relacionados con el perfil del gestor deportivo.

## Capítulo II. Marco Metodológico

### 2.1 Diseño de la investigación

En este capítulo se presenta la metodología, la muestra y el procedimiento que se utiliza para este estudio, el cual ayuda a obtener evidencia suficiente para el proceso de análisis.

Para determinar aquellas habilidades del gestor deportivo se estableció que el diseño de investigación es no experimental cuantitativo (sin manipular variables) y en esencia observar el fenómeno a analizar (Hernández et. al, 2014), y de acuerdo con Ato, et al. (2013) el diseño de investigación empírica clase descriptiva y estrategia selectiva, para identificar y analizar las habilidades directivas que realiza un gestor deportivo.

El sistema de clasificación de los diseños de investigación empírica de Ato, et al. (2013), el cual se clasifica en cuatro clases: investigación teórica, investigación instrumental, investigación metodológica e investigación empírica, siendo esta última aplicada a tres estrategias de investigación: la manipulativa relacionada para la investigación experimental, asociativa y descriptiva relacionadas a un conjunto de estudios que representan la investigación no experimental considerada para la presente investigación. El objetivo de la estrategia descriptiva es la definición, clasificación y/o categorización de eventos para describir procesos y conductas, que no suelen requerir el uso de hipótesis, con dos tipos de estudios, los observacionales donde se registran comportamientos mediante la observación y clasificación, y el tipo selectivo, donde registra opiniones o actitudes mediante un cuestionario.

El diseño no experimental según Hernández, et al. (2014) se clasifica en transeccionales o transversales y longitudinales o evolutivos, del cual el primero se divide en tres tipos: exploratorios, descriptivos y correlacionales, siendo estos dos últimos considerados para la investigación del perfil del gestor deportivo, el cual se aplica a todos los gestores que dirigen una entidad deportiva en el sector público y privado de los municipios que abarcan la zona metropolitana de Monterrey, los cuales se consideraron municipios con población urbana de más de cien mil

habitantes, respecto al censo 2015 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015).

Partiendo del diseño no experimental de tipo transeccional o transversal donde Hernández, et al. (2014), refiere a aquellas investigaciones que recopilan datos en un momento único, que a su vez se divide en tres diseños antes mencionados, así mismo partiendo del diseño de investigación empírica clase descriptiva con estrategia selectiva donde se registran opiniones y actitudes mediante un cuestionario (Ato, et al., 2013), del cual para la investigación se encuentra enfocada en el diseño descriptivo correlacional en el que describe la relación de las variables de habilidades directivas y del perfil del gestor deportivo, a partir de un modelo de perfil deportivo que se pueda analizar en las organizaciones deportivas del sector público y privado.

Este proyecto tiene un nivel descriptivo correlacional a partir de un modelo del perfil del gestor deportivo que pueda analizar en organizaciones deportivas públicas y privadas.

El diseño de estudio de la presente investigación se determina como descriptivo y correlacional con variables agrupadas con relación a las escalas de los que se deriva, el análisis de la situación de la práctica de ejercicio físico (Hernández, et al. 2014).

## **2.2 Sistemas de variables**

- Perfil del gestor deportivo: análisis a través de las seis dimensiones del cuestionario sociodemográfico para Gestores Deportivos.
- Habilidades directivas: medidas a través de seis instrumentos que comprende un conjunto de tareas agrupadas por áreas.

### Subvariables

- Finanzas
- Instalaciones deportivas
- Actividades deportivas
- Mercadotecnia y publicidad
- Recursos humanos

- Directivas propias

### 2.3 Población y muestra

La población objeto de estudio está integrada por gestores deportivos que fungen como gerentes o directivos, divididos en dos sectores: 86 entidades deportivas públicas y 67 entidades deportivas del sector privado. Datos proporcionados por el Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte (INDE) del estado de Nuevo León y de la asociación de clubes deportivos privados de Nuevo León, se tiene un registro de 253 gestores deportivos con las características y perfil que ocupan un puesto directivo en su organización deportiva. Aunque es una población relativamente pequeña, no ha sido fácil acceder a ellos por su responsabilidad y poca disposición que muestran algunos en colaborar. Si bien, en un principio se propuso hacer el estudio con el 100% de las entidades deportivas, conforme pasó el tiempo y las dificultades que se presentaron, se determinó con base al cálculo de muestra para proporciones. Por ello, la muestra considera un margen de error  $\pm 3\%$  y nivel de confianza del 95 %, da un total de la muestra de 206 gestores deportivos.

Para el cálculo de la muestra para proporciones, se utilizó la calculadora de tamaño de muestras de la plataforma de QuestionPro, en el que la fórmula es:

$$n = \frac{N \cdot k^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Aunque la muestra para proporciones mediante la fórmula calculada 206 gestores deportivos, se incrementaron 33 más considerando un 16% más con respecto a la muestra, debido a que en ocasiones se obtienen encuestas que no se contestan en su totalidad o se considera que su información no es fidedigna. Al final se eliminaron tres encuestas, quedando una muestra final de 236.

**2.3.1 La zona metropolitana de Monterrey.** Para la población primeramente se identificó a los municipios que conforman la zona metropolitana de Monterrey, los cuales son los municipios de: Monterrey, Guadalupe, Apodaca, San Nicolás de los Garza, Gral. Escobedo, Santa Catarina, Juárez, García, San Pedro Garza García, con respecto al censo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), del censo 2015 (INEGI, 2015).

Para la población se considera a todas las organizaciones deportivas públicas y privadas de la zona metropolitana de Monterrey, que cuenten con un cargo de gestor deportivo.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), del censo 2015, el estado de Nuevo León tiene 5, 119, 504 habitantes, de los cuales, 2, 577, 647 mujeres y 2, 541, 857 hombres (INEGI, 2015), del cual el 95 % de la población vive en zona urbana, identificando a los municipios con cien mil o más habitantes, los cuales se muestra en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Población por municipio de la zona metropolitana de Monterrey*

Población	Municipio
1, 135, 550	Monterrey
678, 006	Guadalupe
523, 370	Apodaca
443, 273	San Nicolás de los Garza
357, 937	Gral. Escobedo
268, 955	Santa Catarina
256, 970	Juárez
143, 668	García
122, 659	San Pedro Garza García

*Nota.* Población de la zona metropolitana de Monterrey, censo 2015, INEGI, 2015, Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

**2.3.1.1 Organizaciones del sector público y privado.** En este estudio se enfoca en los gestores de las entidades deportivas de los sectores públicos y privados de la zona metropolitana de Monterrey:

- Sector público: 86 entidades deportivas públicas.
- Sector privado: 67 clubes del organismo colegiado de entidades deportivas privadas.

La muestra total de 236 participantes de la población y el cual está distribuido en la tabla 4:

**Tabla 4**

*Muestra de participantes de las organizaciones del sector público y privado*

Sector	Gestores Deportivos	Muestra de participantes	Porcentaje de la muestra total
	N	n	
Público	136	132	55.93 %
Privado	117	104	44.07 %
Total	253	236	100 %

Cabe mencionar que de las organizaciones públicas (Direcciones de Deportes Municipales), consideradas para la investigación a las propiamente dichas y no al resto de las instalaciones que componga cada municipio, así mismo para las organizaciones privadas en el que se identifique al gestor deportivo en los municipios que conforman el área metropolitana de Monterrey (Tabla 5).

**Tabla 5**

*Gestores Deportivos de la zona metropolitana de Monterrey*

Municipio	Gestores Deportivos
Monterrey	58
Guadalupe	31
Apodaca	28

San Nicolás de los Garza	31
Gral. Escobedo	29
Santa Catarina	22
Juárez	15
García	15
San Pedro Garza García	24
<b>Total</b>	<b>253</b>

*Nota.* Distribución de los gestores deportivos por municipio que conforma el área metropolitana de Nuevo León.

La muestra con un total de 236 Gestores Deportivos se distribuye en la Tabla 6 para la investigación.

**Tabla 6**

*Gestores Deportivos de la zona metropolitana de Monterrey. Muestra distribuida*

Municipio	Muestra
Monterrey	56
Guadalupe	29
Apodaca	26
San Nicolás de los Garza	29
Gral. Escobedo	27
Santa Catarina	20
Juárez	13
García	13
San Pedro Garza García	23
<b>Total</b>	<b>236</b>

*Nota.* La muestra conforma el sector público y privado con distribución de los gestores deportivos por municipio.

## 2.3.2 Criterios de selección

### 2.3.2.1 Inclusión.

- Los gestores deportivos de la zona metropolitana de Monterrey.
- Gerentes o directores de una entidad deportiva.

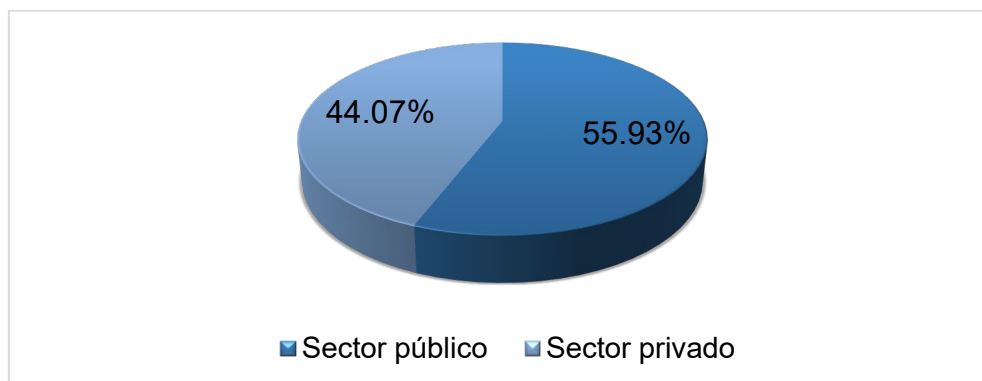
### 2.3.2.2 Exclusión.

- Técnicos, que no dirigen una entidad deportiva.
- Entrenadores.

**2.3.3 Participantes.** Se aplicó los instrumentos que conforman las áreas para identificar el Perfil del Gestor Deportivo a 236 gestores de las entidades públicas y del sector privado (clubes pertenecientes al organismo colegiado) de los cuales la muestra para el sector público es de 132 participantes, siendo el 55.93 % de la muestra total, y para el sector privado es de 104 participantes, siendo el 44.07 % de la muestra total.

## Figura 2

*Entidades deportivas de la zona metropolitana de Monterrey*



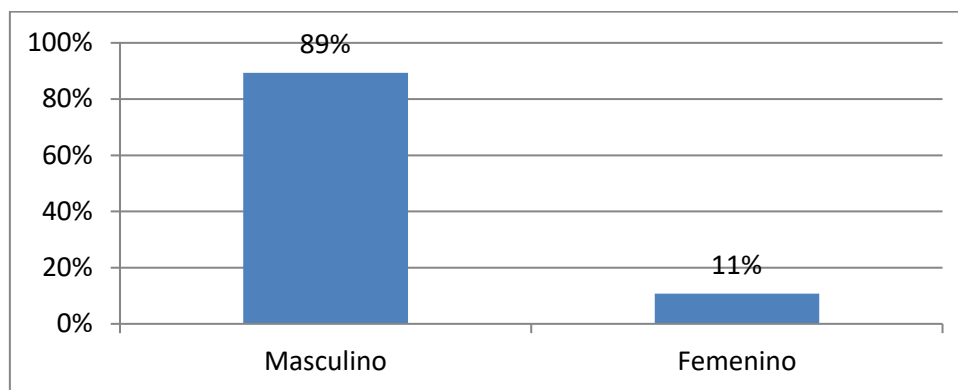


**2.3.3.1 Datos sociodemográficos de la muestra.** Los participantes encuestados que conforma la muestra de 236 gestores, se muestra los datos sociodemográficos estimados de la muestra total calculada.

En lo referente a la primera sección, datos personales del cuestionario, se observa en la figura 3, el porcentaje de género de los gestores deportivos, siendo predominante el género masculino con un 89 % de los encuestados.

**Figura 3**

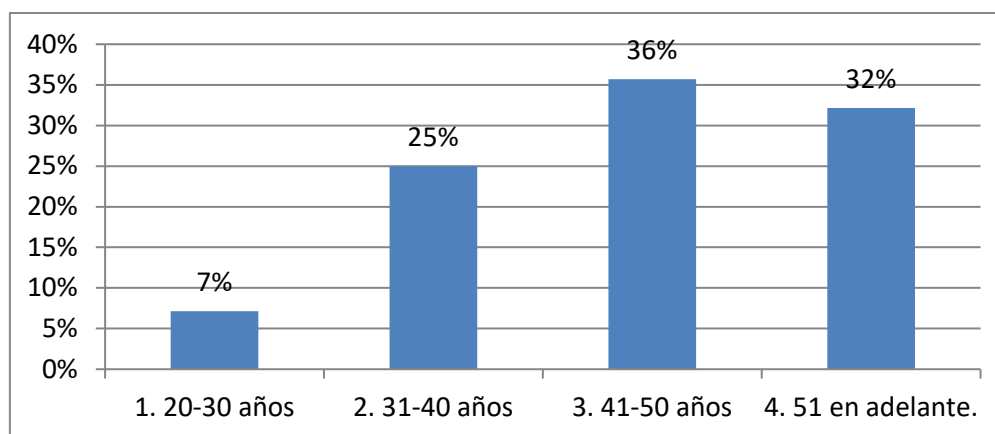
*Porcentajes de gestores deportivos según género*



En la figura 4, referente a la pregunta 2. Edad, se consideraron rangos de 1. 20-30 años, 2. 31-40 años, 3. 41-50 años y 4. 51 en adelante, del cual se muestra que la opción 3. Edad de 41 a 50 años y 4. Edad de 51 en adelante, son las más predominantes entre los gestores deportivos, con un 36 % y 32 % respectivamente.

**Figura 4**

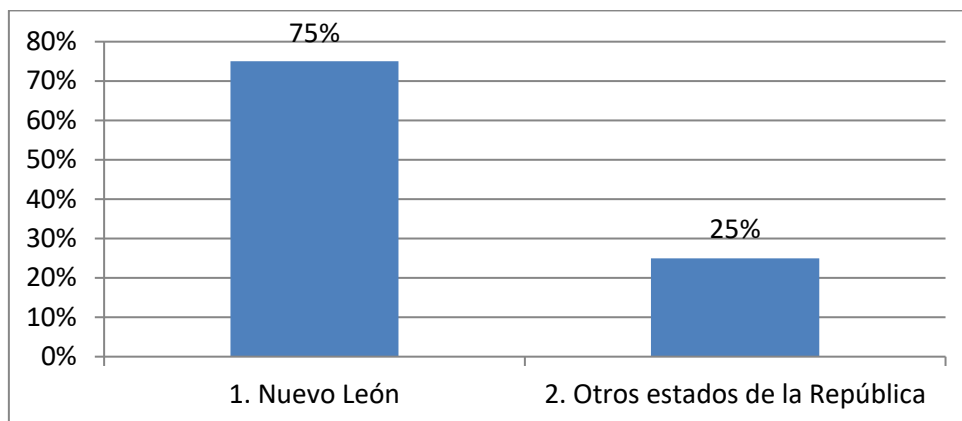
*Porcentajes de gestores deportivos según edad*



Los resultados obtenidos respecto al lugar de nacimiento de los gestores deportivos, contemplando como primera opción el estado de Nuevo León y como segunda opción otro estado de la república de México, así mismo, se muestran en la figura 5, con 75 % y 25 % de los encuestados respectivamente, éste último porcentaje se secciona en la figura 6.

**Figura 5**

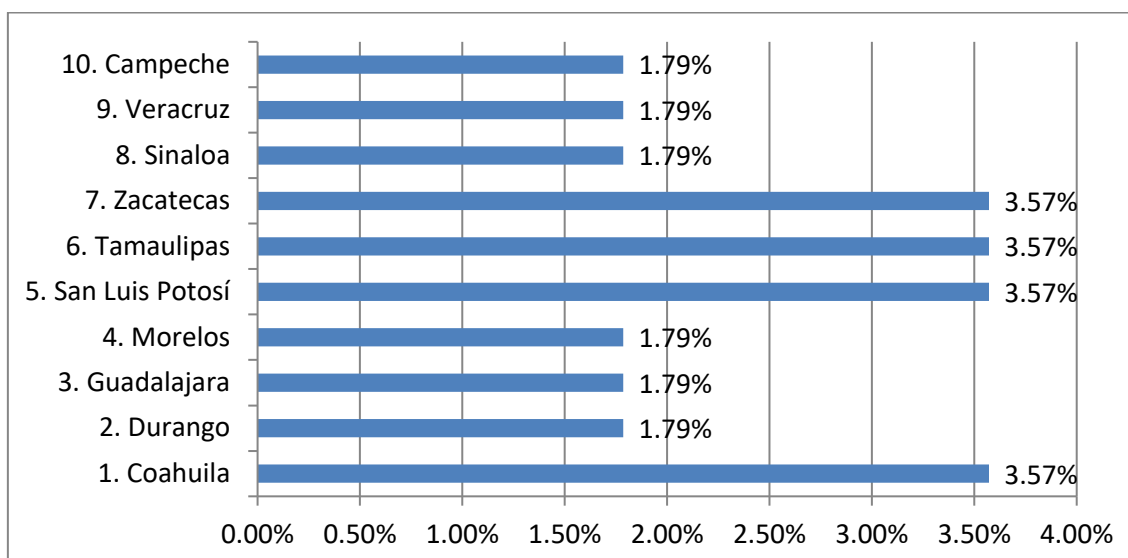
*Lugar de nacimiento de los gestores deportivos*



En la figura 6, identificando el porcentaje de encuestados por estado de nacimiento que no pertenece a Nuevo León, los estados con más frecuencia (3.57 %) son Coahuila, San Luis Potosí, Tamaulipas y Zacatecas.

**Figura 6**

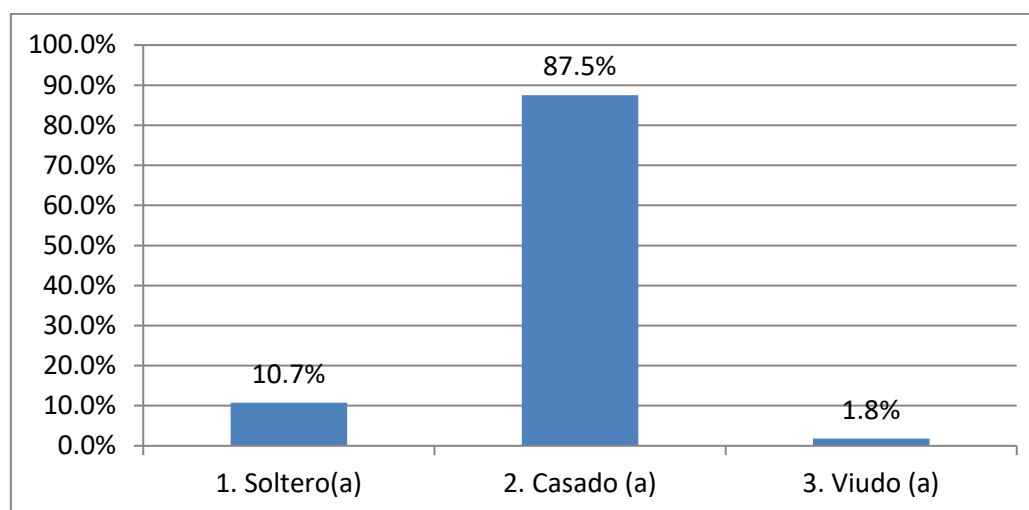
*Lugar de nacimiento de los gestores deportivos en otros estados de la república*



En la figura 7, se puede observar que el 87.5 % de los encuestados, están casados, seguido de un 10.7 % con estado civil soltero y un 1.8% con viudez.

**Figura 7**

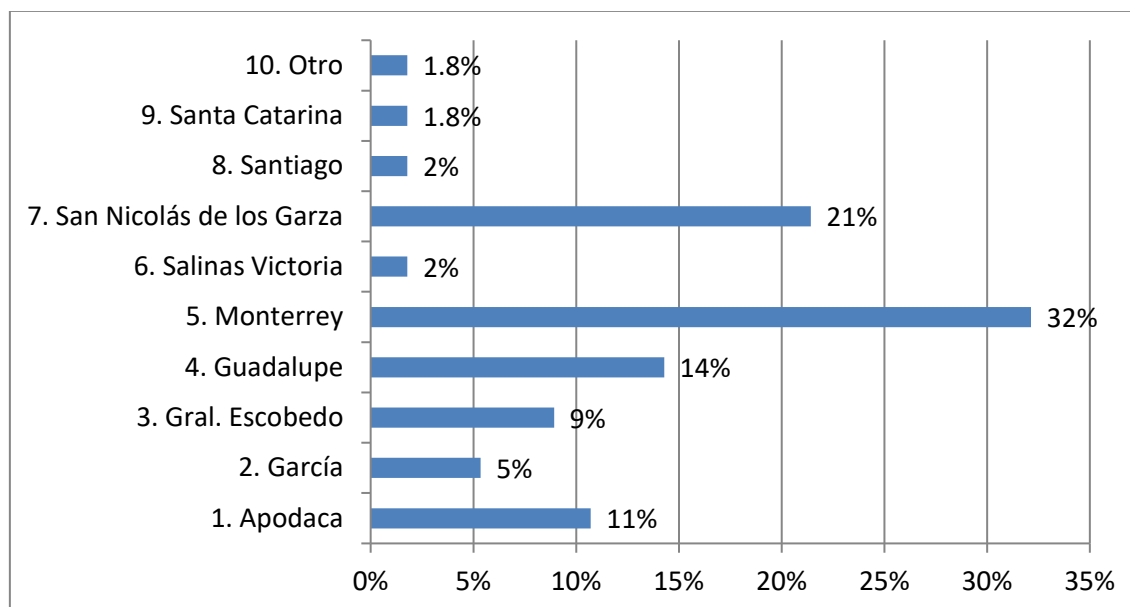
*Estado civil de los gestores deportivos*



De acuerdo con el lugar de residencia por municipio de Nuevo León, se encuentra que el 32 % vive en Monterrey y como segunda opción con 21 % viven en San Nicolás de los Garza.

**Figura 8**

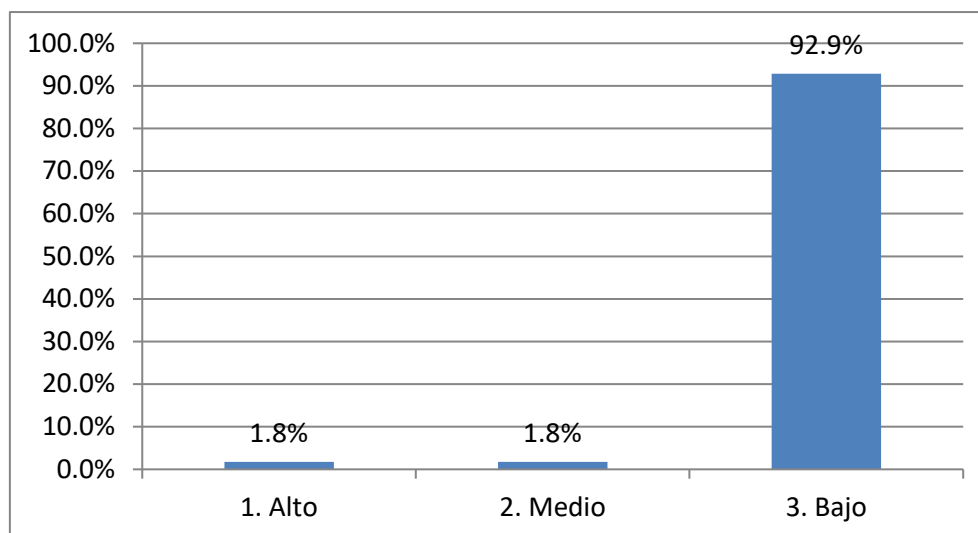
*Lugar de residencia por municipios*



En cuanto al nivel socioeconómico, en la figura 9 se observa que el 92.9 % se considera en el nivel bajo y el 1.8 % comprende al nivel socioeconómico medio y alto.

**Figura 9**

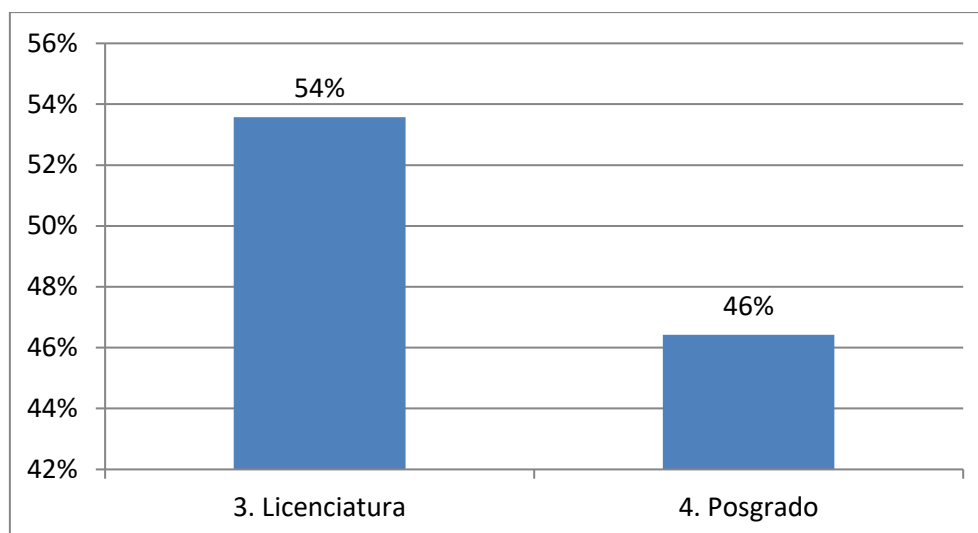
*Nivel socioeconómico de los gestores deportivos*



Con respecto al nivel de estudios (figura 10), se encuentra que el 54 % de los gestores deportivos tienen un nivel de estudios de licenciatura y el 46 % recibieron estudios de posgrado.

**Figura 10**

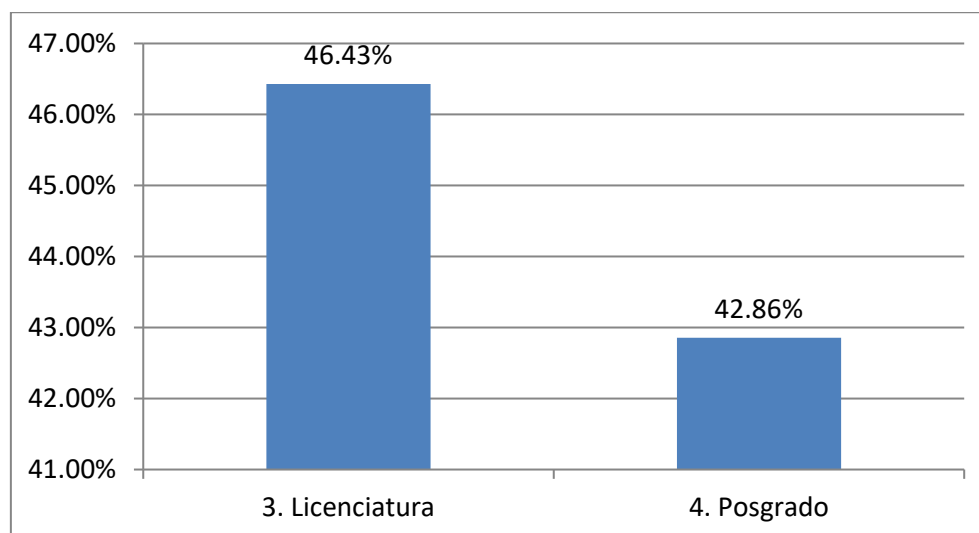
*Estudios finalizados de los gestores deportivos*



Del porcentaje de gestores que finalizaron estudios de licenciatura y posgrado, contestaron que el 46.43 % se encuentra titulado de licenciatura y el 42.86 % titulado de posgrado.

### Figura 11

*Gestores deportivos que cuentan con título*



## 2.4 Material

Esta investigación utiliza como técnica de recogida de datos, la encuesta personal a través de instrumentos estructurados por área en la que está relacionado el gestor deportivo y un cuestionario sociodemográfico. Para analizar el perfil del gestor deportivo se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 22, se aplicó los instrumentos adaptados al contexto mexicano, de Gómez (2003) "Dirección Estratégica de entidades deportivas en la comunidad valenciana", el cual, al adaptarlo al contexto mexicano, se validó por el método Delphi, siguiendo las fases de validación figura 12, dentro del apartado 2.5 Procedimiento.

**2.4.1 Instrumento.** Estableciendo que, para llevar a cabo este diagnóstico, se ha considerado seis instrumentos adaptados al contexto mexicano y un cuestionario sociodemográfico para los gestores deportivos que dirigen las organizaciones deportivas incluidas en esta investigación. Dado que el instrumento de Gómez (2003), “Dirección Estratégica de entidades deportivas en la comunidad valenciana” integra un total de 294 ítems, es extenso para la aplicación en la población muestra el cual aborda diferentes temas relacionados al gestor deportivo, se determinó disgregar en 6 instrumentos separados y un cuestionario sociodemográfico para la investigación, los cuales se adaptaron al contexto mexicano y se validó por expertos en el área de la investigación y expertos en el área de la gestión deportiva (Anexo 1).

Cada instrumento está conformado por ítems agrupados por factores y un cuestionario sociodemográfico, el cuestionario sociodemográfico se encuentra distribuido en cuatro secciones relacionadas con datos generales, de formación, situación laboral y con su trabajo como gestor deportivo, los seis instrumentos que permiten obtener información relacionada con las actividades que desempeña el gestor deportivo, conforman las áreas de finanzas, instalaciones deportivas, actividades deportivas, mercadotecnia y publicidad, recursos humanos y directivas propias.

Con respecto al cuestionario sociodemográfico, se encuentra distribuido los 23 ítems en cuatro secciones, la primera sección esta conformada de datos personales con 6 ítems, donde se realiza preguntas acerca del género, edad, fecha y lugar de nacimiento, estado civil, lugar de residencia y nivel socioeconómico, con respuestas de opción o pregunta abierta para el caso de lugar de nacimiento y lugar de residencia, permitiendo así presentar datos sociodemográficos de la zona metropolitana de Monterrey. La segunda sección es de datos de formación con 5 ítems, se pregunta datos de nivel de estudios y si están terminados y titulados, preguntas abiertas de nombre del último grado de estudios, año en que finalizó sus estudios, facultad de egreso y cursos de actualización más relevantes, de la misma forma que la sección anterior, se presenta respuesta de opción y preguntas abiertas.

En la tercera es de datos relacionados con su situación laboral con 8 ítems, se obtiene datos importantes como el cargo que desempeña, el tipo de contrato por opción a elegir, el número de horas de acuerdo con los rangos de respuesta, distancia de su lugar de residencia al centro de trabajo, los ingresos mensuales por rangos, en la pregunta ¿tiene asignada a algunas personas a su cargo?, respuesta dicotómica que al elegir la opción si, se relaciona con las preguntas de ¿cuántas personas a su cargo? y los puestos que desempeñan, esta última con opción múltiple. Y en la cuarta sección es de datos relacionados con su trabajo como gestor deportivo con 4 ítems, las preguntas que la conforman son: el año en que inicio como gestor deportivo y el tiempo trabajando como gestor deportivo, también las áreas a la que se dedica con respuesta tipo Likert de 1. Nada, 2. Poco, 3. Regular, 4. Bastante y 5. Mucho, por último una pregunta abierta referente a lo más destacable de sus actividades laborales, por lo que el cuestionario sociodemográfico se encuentra estructurado en la tabla 7.

**Tabla 7**

*Estructura de cuestionario sociodemográfico*

	SECCIÓN	ITEMS
I.	Datos personales	6
II.	Datos de formación	5
III.	Datos relacionados con su situación laboral	8
IV.	Datos relacionados con su trabajo como gestor deportivo	4
	Total	23

En la tabla 8, se encuentra distribuido los 15 ítems en dos factores, del instrumento Cuestionario de finanzas para gestores deportivos, el primer factor I. Control de ingresos y egresos con 7 ítems y el segundo factor II. Presupuestos con 8 ítems, en el que las respuestas son de tipo Likert de 1. Nada, 2. Poco, 3. Regular, 4. Bastante y 5. Mucho.

**Tabla 8***Estructura de Cuestionario de Finanzas para Gestores Deportivos*

	SECCIÓN	ITEMS
I.	Control de ingresos y egresos	7
II.	Presupuestos	8
	Total	15

En la tabla 9, se encuentra distribuido 18 ítems en cuatro factores, del instrumento Cuestionario de instalaciones deportivas para gestores deportivos, el primer factor: I. Uso en Instalaciones con 5 ítems, el segundo factor II. Preparación de instalaciones con 4 ítems, el tercer factor III. Asesoría de construcción y remodelación con 3 ítems y el cuarto factor IV. Datos relacionados con su trabajo como gestor deportivo con 4 ítems, en el que las respuestas son de tipo Likert de 1. Nada, 2. Poco, 3. Regular, 4. Bastante y 5. Mucho.

**Tabla 9***Estructura de Cuestionario de Instalaciones Deportivas para Gestores Deportivos*

	SECCIÓN	ITEMS
I.	Uso en Instalaciones	5
II.	Preparación de instalaciones	4
III.	Asesoría de construcción y remodelación	3
IV.	Material para el mantenimiento	4
	Total	16

El instrumento Cuestionario de Actividades Deportivas para gestores deportivos, estructurado en la tabla 10, cuenta con 32 ítems distribuidos en siete factores, el primer factor I. Gestión con 8 ítems, el segundo factor II. Coordinación con 6 ítems, el tercer factor III. Planeación con 4 ítems, el cuarto factor IV. Control de



asistencia con 3 ítems, el quinto factor V. Instructores con 4 ítems, el sexto factor VI. Evaluación con 4 ítems y el séptimo factor VII. Vinculación con 3 ítems, en el que las respuestas son de tipo Likert de 1. Nada, 2. Poco, 3. Regular, 4. Bastante y 5. Mucho.

**Tabla 10**

*Estructura de Cuestionario de Actividades Deportivas para Gestores Deportivos*

	SECCIÓN	ITEMS
I.	Gestión	8
II.	Coordinación	6
III.	Planeación	4
IV.	Control de asistencia	3
V.	Instructores	4
VI.	Evaluación	4
VII.	Vinculación	3
	Total	32

El instrumento Cuestionario de Mercadotecnia y publicidad para gestores deportivos, estructurado en la tabla 11, cuenta con 27 ítems distribuidos en cinco factores, el primer factor I. Estudio de mercado con 8 ítems, el segundo factor II. Diseño e imagen con 6 ítems, el tercer factor III. Evaluación y promoción con 6 ítems, el cuarto factor IV. Plan estratégico de marketing con 4 ítems y el quinto factor V. Quejas y sugerencias con 3 ítems, instrumento con respuestas son de tipo Likert de 1. Nada, 2. Poco, 3. Regular, 4. Bastante y 5. Mucho.

**Tabla 11**

*Estructura de Cuestionario de Mercadotecnia y publicidad para Gestores Deportivos*

SECCIÓN	ITEMS
I. Estudio de mercado	8
II. Diseño e imagen	6
III. Evaluación y promoción	6
IV. Plan estratégico de marketing	4
V. Quejas y sugerencias	3
Total	27

La estructura del cuestionario de recursos humanos para gestores deportivos (tabla 12) se distribuyó 36 ítems en 5 factores, del cual el primer factor I. Control de personal con 10 ítems, el segundo factor II. Reglamentos y proceso de reclutamiento con 9 ítems, el tercer factor III. Seguridad y prevención con 7 ítems, el cuarto factor IV. Gestión de los recursos humanos con 6 ítems y el quinto factor V. Cursos con 4 ítems, en el que las respuestas son de tipo Likert de 1. Nada, 2. Poco, 3. Regular, 4. Bastante y 5. Mucho.

**Tabla 12**

*Estructura de Cuestionario de Recursos humanos para Gestores Deportivos*

SECCIÓN	ITEMS
I. Control de personal	10
II. Reglamentos y proceso de reclutamiento	9
III. Seguridad y prevención	7
IV. Gestión de los recursos humanos	6
V. Cursos	4
Total	36

La estructura del cuestionario de recursos humanos para gestores deportivos (tabla 13) se distribuyó 19 ítems en 4 factores, del cual el primer factor I. Aseguramiento de la calidad de las instalaciones con 8 ítems, el segundo factor II. Informe del estado de las instalaciones con 4 ítems, el tercer factor III. Innovación en tecnología de software con 4 ítems y el cuarto factor IV. Equipamiento de las instalaciones con 3 ítems, en el que las respuestas son de tipo Likert de 1. Nada, 2. Poco, 3. Regular, 4. Bastante y 5. Mucho.

**Tabla 13**

*Estructura de Cuestionario de Directivas propias para Gestores Deportivos*

	SECCIÓN	ITEMS
I.	Aseguramiento de la calidad de las instalaciones	8
II.	Informe del estado de las instalaciones	4
III.	Innovación en tecnología de software	4
IV.	Equipamiento de las instalaciones	3
	Total	19

Los 6 instrumentos presentados en la tabla 8, 9, 10, 11, 12 y 13, tienen como opción de respuesta de tipo Likert, para determinar el grado de intensidad en el que realiza una actividad, reflejada en la tabla 14.

**Tabla 14**

*Escala de frecuencias*

Tareas: Actividades Deportivas	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Pocas veces	4. Varias veces	5. Casi siempre	6. Siempre
--------------------------------------	----------	------------------	-------------------	--------------------	--------------------	------------

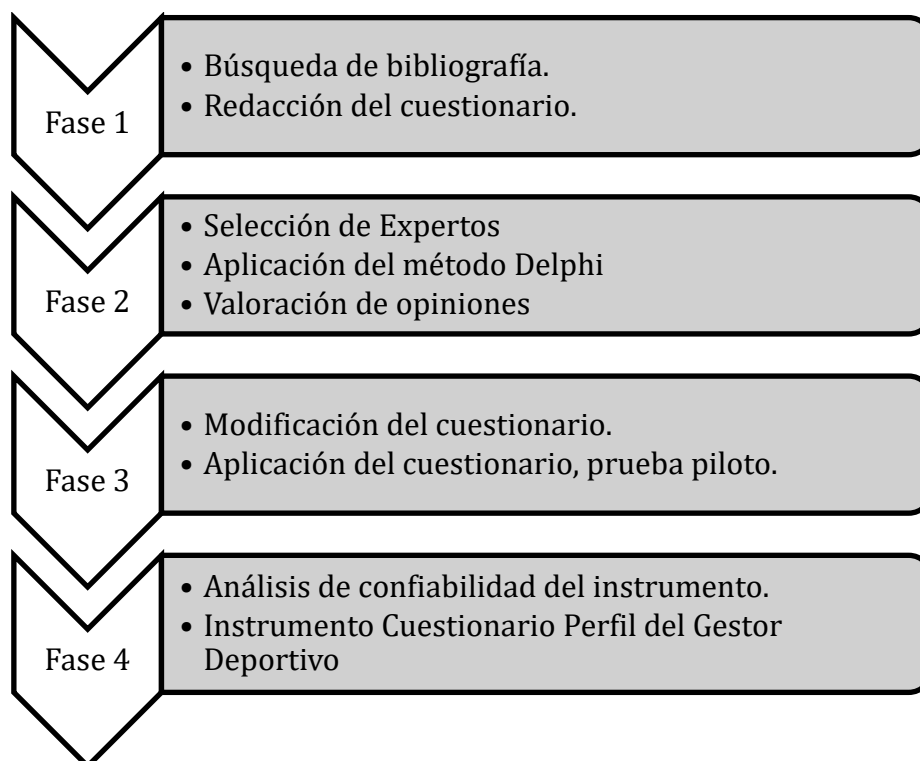
## 2.5 Procedimiento

El procedimiento se establece en fases, siendo la primera fase en la realización de una búsqueda bibliográfica y la adaptación de los cuestionarios, la segunda fase por medio de selección de expertos, aplicando el método Delphi y

valorando las opiniones de los expertos, la fase 3, se modificó y aplicó el cuestionario sociodemográfico y los instrumentos por áreas relacionadas al gestor deportivo, fases representadas en la figura 12.

**Figura 12**

*Fases de validación del instrumento*



**2.5.1 Fase 1. Búsqueda bibliográfica y adaptación del cuestionario.** En la primera fase, se realizó una búsqueda de información y revisión bibliográfica relacionada con las áreas de Finanzas, Instalaciones Deportivas, Actividades Deportivas, Marketing, Recursos Humanos, Directivas y el gestor deportivo (Fernández, 2012; García & Fernández, 2009; García et. al, 2011; Gómez & Núñez, 2011; Gómez 2003; Gómez 2013; González 2016; Hawes y Corvalán, 2005; Rial, 2015; Rodríguez, 2015; Schwartz, 2010; Tascón, 2008).

Se procedió a adaptar el cuestionario de Gómez (2003) al contexto mexicano, disgregando a seis instrumentos que conforman las áreas relacionadas con el gestor deportivo, para posteriormente entregar a un grupo seleccionado de expertos.

Utilizando el método Delphi, para la validez del instrumento, siendo un método de comunicación estructurada basada en un grupo de expertos en el área, en el que se les solicita su opinión sobre un tema en específico, con el objetivo de llegar a un acuerdo entre experto (Costa, 2005).

**2.5.2 Fase 2. Selección de expertos, método Delphi y valoración de opiniones.** La fase dos, de acuerdo a las opiniones de los expertos, se procedió a estructurar el cuestionario:

Primeramente se procedió en elegir a expertos con grado académico doctoral, con capacidad y conocimiento sobre el tema, profesional con trayectoria y de reconocimiento relacionados a la investigación y experiencia, del cual se consideraron a cinco expertos:

- Un dirigente de una entidad deportiva del sector público.
- Un dirigente de un club deportivo del sector privado.
- Dos expertos en el área de investigación de Gestión Deportiva.
- Un experto en la elaboración de instrumentos de medición.

Se realizaron oficios dirigidos a los expertos de manera personalizada, para la invitación a participar como evaluador de los instrumentos, una vez que el experto acepta en participar como evaluador, se entrega el oficio solicitando su colaboración en la revisión, evaluación y validación del cuestionario, presentando los objetivos generales y específicos de la investigación, y el instrumento a validar, en conjunto con el documento de validación de los ítems por instrumento Tabla 15.

**Tabla 15**

*Crterios de valoración*

1. Adecuación y claridad de cada ítem			2. Adecuada pertenencia al título			3. Observaciones
Nada	Regular	Mucho	Nada	Regular	Mucho	

De acuerdo con la validación de cada ítem de los instrumentos, evaluado por cada experto, con base a la categoría de adecuado y claro, así mismo como

pertinente, en un rango de valoración Nada, Regular, Mucho, los expertos coincidieron:

Con respecto al cuestionario sociodemográfico: los datos generales, los expertos coincidieron en su mayoría en ambas categorías, con valor de Mucho. En la sección de datos de formación y de la situación laboral del gestor deportivo, los expertos coincidieron en su totalidad (valor: Mucho), siendo imprescindible identificar los datos como nivel y último grado de estudios, así como cursos de actualización recientes, así mismo en el plano laboral, identificar el personal asignado a su cargo, el tiempo dedicado a sus actividades como gestor deportivo y el cargo que desempeña dentro de la entidad deportiva.

De los instrumentos: finanzas, instalaciones deportivas y directivas propias, se tiene que los expertos coincidieron en su mayoría la claridad y pertinencia de los ítems, así mismo se contemplaron observaciones en términos de agrupación de ítems relacionados a una actividad.

Del área de actividades deportivas, investigación y mercadotecnia, y recursos humanos, se obtuvo una valoración de Mucho en ambas categorías.

Los gestores deportivos deben llevar a cabo un gran número de competencias y habilidades de carácter diverso, distribuidas en seis áreas de actuación (administración, instalaciones deportivas, actividades deportivas, investigación y mercadotecnia recursos humanos y directivas propias) contenidas en cada uno de los instrumentos, del cual es necesario que posean una formación pluridisciplinar para el desarrollo de las tareas y alcanzar los niveles de expectativas y demandas por la sociedad actual, así mismo como integrar las tareas necesarias para el buen funcionamiento del servicio del deporte.

**2.5.3 Fase 3. Aplicación del cuestionario, prueba piloto.** La fase tres, se procedió a la aplicación de los cuestionarios a un grupo seleccionado de participantes para realizar la prueba piloto, dentro de los mismos criterios de selección y de los municipios de la zona metropolitana de Monterrey, contactándonos con los gestores deportivos (Anexo 2), realizando la aplicación de los instrumentos, dando un tiempo de 3 a 5 días para recopilar el cuestionario, para la explicación y cualquier duda se realizaba en la entrega de los instrumentos, aplicando la prueba en el mes de febrero y marzo del 2017.

Al finalizar el instrumento, se muestra el agradecimiento por ser participante a la muestra de la presente investigación, el cual el tiempo de llenado de los instrumentos es de aproximadamente entre 10 y 15 minutos, cabe mencionar que el grupo al que va dirigida la investigación es directores y coordinadores del área de gestión deportiva del sector privado y público, conlleva a dar un margen de 3 a 5 días con el fin de asegurar la recopilación de datos, así mismo en el momento de entrega se realiza una explicación del instrumento y aclaración de dudas, ésta última también aplica al momento de la recopilación de los cuestionarios.

**2.5.4 Fase 4. Análisis de confiabilidad.** Se lleva a cabo el análisis de datos obtenidos y vaciados al programa Statistical Package for the Social Sciences SPSS v.22, se realizó el análisis de confiabilidad o Alfa de Cronbach, para cada una de las áreas relacionadas con el gestor deportivo, comprobando la fiabilidad los instrumentos.

## **2.6 Procesamiento de datos.**

Al concluir y obtener la base de datos de las encuestas se procedió a dividir la muestra de gestores deportivos de manera aleatoria, quedando 118 para el Análisis Factorial Exploratorio y la misma cantidad ( $n=118$ ) para el Análisis Factorial Confirmatorio. Se realizó el análisis de los instrumentos mediante el coeficiente  $\alpha$  (Alpha) de Cronbach. Técnica propuesta por Lee J. Cronbach (1916-2001) en el año de 1951, el cual se calcula la correlación de cada ítem con cada uno de los otros, resultando una gran cantidad de coeficiente de correlación, siendo el valor de  $\alpha$  (Alpha) el promedio de todos los coeficientes de correlación (Virla, 2010).

El coeficiente de consistencia interna de Cronbach expresa el grado en que los ítems miden la misma variable: homogeneidad, por lo que es utilizado para calcular la confiabilidad de un instrumento cuyos ítems o reactivos conforman un único dominio, esto es, una variable o rasgo único, para que el instrumento sea confiable los investigadores Carmines y Zeller (1979) consideran que la confiabilidad no debe ser inferior a 0.80 (Virla, 2010).

Hay diferentes fórmulas para obtener el valor del coeficiente alfa, siendo la más ampliamente utilizada la que se deriva del cálculo de las varianzas de cada ítem, ésta fórmula es la siguiente:

Donde:

$n$  es el número de ítems,

$S^2_i$  es la varianza del ítem

$S^2_x$  es la varianza total

$$\alpha = \frac{n}{n-1} * \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^n S_i^2}{S_x^2} \right]$$

El coeficiente de alfa de Cronbach oscila normalmente entre 0 y 1, donde cuanto más cercano a 1, mayor es la consistencia interna. George y Mallery (2003) recomiendan proporcionan las siguientes reglas empíricas para determinar el grado de fiabilidad de los ítems (Gliem, & Gliem, 2003):

- $\alpha > .9$  – Excelente
- $\alpha > .8$  – Bueno
- $\alpha > .7$  – Aceptable
- $\alpha > .6$  – Cuestionable
- $\alpha > .5$  – Pobre
- $\alpha < .5$  – Inaceptable

Una de las principales aportaciones de este trabajo es la validación de los instrumentos de cada una de las áreas relacionadas con el gestor deportivo, considerando cada uno de éstos como instrumentos independientes; es decir se validan 6 instrumentos: Cuestionario de Finanzas, Recursos Humanos,



Mercadotecnia, Actividades, Instalaciones y Directivas propias. Para ello, se realiza un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) utilizando la matriz de correlaciones KMO y prueba de esfericidad de Bartlett, mediante el método de extracción de ejes principales, utilizando Varimax.

Posteriormente, se llevó a cabo el análisis factorial confirmatorio (AFC), para ello se realizó atendiendo la naturaleza ordinal de las variables, se utilizaron como input las matrices de correlaciones policóricas y de covarianza asintóticas; el método de estimación empleado fue el de máxima Verosimilitud (Bentler, 2006). Un coeficiente  $\chi^2/gf$  inferior a 3.0 representa un buen ajuste del modelo (Kline, 2005). Los índices de CFI y NNFI por encima de .90 indican un ajuste aceptable (Hu y Bentler, 1999), para la RMSEA, se consideran valores satisfactorios menores a .05 y aceptables valores inferiores a .08 (Llorent-Segura, Et al., 2014). Se calculó el coeficiente de fiabilidad compuesta (FC) y varianza media extractada (AVE), así como correlaciones entre factores por medio del coeficiente de Pearson.

### Capítulo III. Resultados

A continuación, se describen los resultados del estudio, iniciando con datos sociodemográficos y profesionales de los gestores deportivos, posteriormente la validación de las encuestas del perfil del gestor deportivo mediante el análisis factorial exploratorio y confirmatorio.

#### 3.1 Resultados de Análisis Descriptivos

Tomando en cuenta la muestra total de 236 gestores deportivos, se desglosa los siguientes análisis descriptivos, en la tabla 16 las frecuencias de la pregunta 8. Nombre del último grado de estudios que posee, siendo los datos más relevantes de los gestores deportivos, el 44.1 % tiene grado de licenciado sin especificar el nombre de la licenciatura, egresado de la licenciatura en Organización Deportiva (16.1 %) y un 11 % su último grado de estudios es de Maestría.

**Tabla 16**

*Frecuencias de último grado de estudios que posee*

	Frecuencia	Porcentaje
1. Doctorado en Alto Rendimiento	2	.8
2. Doctorado en Ciencias de la Cultura Física	6	2.5
3. Doctorado	4	1.7
4. Maestría Educación Física	8	3.4
5. Maestría en Administración	10	4.2
6. Maestría en Administración Industrial y de Negocios	4	1.7
7. Maestría en Actividad Física y Deporte	6	2.5
8. Maestría en Ciencias del Ejercicio	8	3.4
9. Maestría en Educación Superior	4	1.7
10. Maestría en Administración de Empresas	2	.8
11. Maestría	26	11.0
12. Especialista Medicina del Deporte	4	1.7
13. Ingeniero Mecánico Administrador	2	.8
14. Licenciado en Cultura Física y Deporte	2	.8
15. Licenciatura en Organización Deportiva	38	16.1
16. Licenciatura	104	44.1

Perdidos	6	2.5
Total	236	100.0

En la tabla 17, se observa los años en que finalizó sus estudios, en el que se identifican que oscila en un rango de 1974 a 2018, en el que varios gestores coincidieron en los años 1992 (5.9 %), 2001 (6.8 %) y 2013 (7.6 %).

**Tabla 17**

*Distribución de frecuencias de año en que finalizó los estudios*

Año	Frecuencia	Porcentaje
1974	2	.8
1975	4	1.7
1982	2	.8
1983	2	.8
1984	2	.8
1985	2	.8
1986	4	1.7
1988	4	1.7
1990	4	1.7
1991	4	1.7
1992	14	5.9
1993	2	.8
1994	2	.8
1995	6	2.5
1996	6	2.5
1998	8	3.4
1999	8	3.4
2000	6	2.5
2001	16	6.8
2002	6	2.5
2003	4	1.7
2004	6	2.5
2005	2	.8

2006	8	3.4
2007	8	3.4
2008	6	2.5
2009	12	5.1
2010	10	4.2
2011	6	2.5
2012	8	3.4
2013	18	7.6
2014	14	5.9
2015	6	2.5
2016	8	3.4
2017	10	4.2
2018	6	2.5
Total	236	100.0

En la tabla 18, se observa la distribución de frecuencias de la facultad o universidad donde se graduó, identificando que el 50.4 % de los gestores egresaron de la Facultad de Organización Deportiva.

**Tabla 18**

*Distribución de frecuencias de Facultad o Universidad en la que se graduó*

	Frecuencia	Porcentaje
1. Arquitectura	3	1.3
2. Centro de estudios universitarios	6	2.5
3. FACPya	4	1.7
4. FIME	10	4.2
5. FIME-ITSON	3	1.3
6. FOD	119	50.4
7. Pablo de Olavide, Sevilla, España	3	1.3
8. UANL	25	10.6
9. Universidad Ateneo de Monterrey	8	3.4

10. Universidad de Guadalajara	8	3.4
11. Otro	47	19.9
Total	236	100.0

En la tabla 19, de acuerdo con la pregunta 11. ¿Ha realizado cursos de actualización?, pregunta abierta en el que se identifica mediante codificación y categorización de los textos, para identificar de los encuestados, muestran una carencia de cursos de actualización (21.2 %), mientras que otros reciben diplomados en dirección deportiva y en administración deportiva, coincidiendo con el 9.3 % en todos los diplomados mencionados.

**Tabla 19**

*Distribución de frecuencias de cursos de actualización*

	Frecuencia	Porcentaje
1. Administración coaching	16	6.8
2. AFCA 2017 (American Football)	4	1.7
3. Certificación en entrenamiento	4	1.7
4. Congreso del deporte	12	5.1
5. Congreso internacional	12	5.1
6. Curso actualización y diplomado ITEMS	4	1.7
7. Curso internacional de educación física	2	.8
8. Diplomado en Administración	12	5.1
9. Diplomado en administración deportiva	22	9.3
10. Diplomado en área medica	8	3.4
11. Diplomado en Dirección Deportiva	22	9.3
12. Diplomado en educación	16	6.8
13. Diplomado en entrenamiento deportivo	10	4.2
14. Sistemas computacionales	4	1.7
15. Speed, agility and Plyometrics	2	.8
16. Supervisión, y aspectos estructurales	10	4.2
17. Top management programs	4	1.7
18. No	50	21.2

Perdidos	22	9.3
Total	236	100

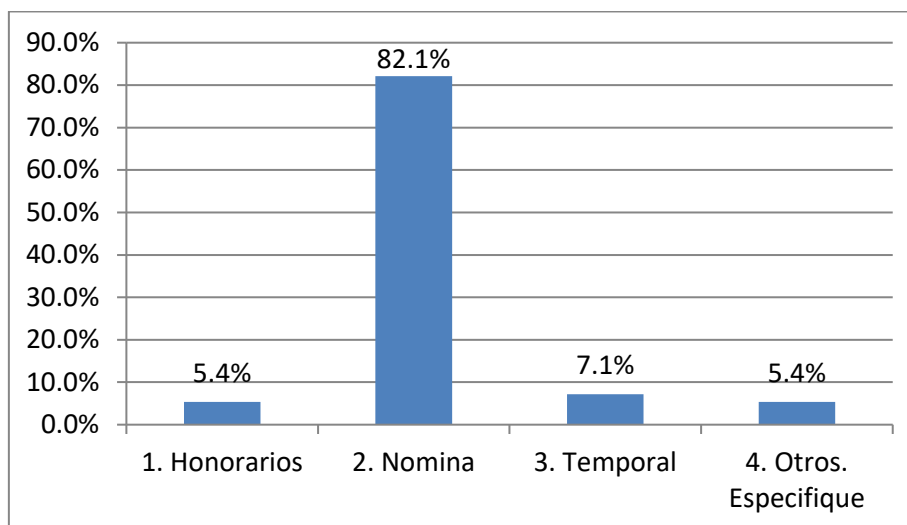
Respecto al cargo que desempeñan en la entidad deportiva (Tabla 20), los gestores respondieron en una pregunta abierta (ítem 12). Cargo que desempeñan en esta entidad u organización, el cual coincidieron los gestores deportivos, como coordinador de deportes (19.5 %), sólo coordinador (18.6 %), así mismo como jefaturas y coordinador administrativo (16.9 %),

**Tabla 20**

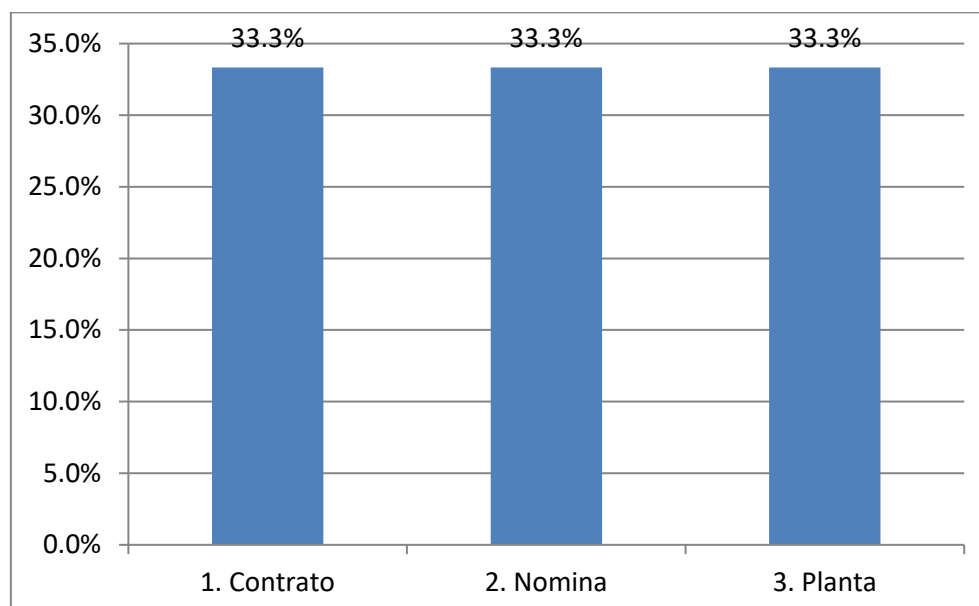
*Distribución de frecuencias de cargo que desempeña*

	Frecuencia	Porcentaje
1. Coordinación	44	18.6
2. Coordinador administrativo	40	16.9
3. Coordinador de Alto Rendimiento	4	1.7
4. Coordinador de deportes	46	19.5
5. Coordinador de formación deportiva	2	.8
6. Coordinador de operación y logística	2	.8
7. Coordinador general	8	3.4
8. Coordinador Torneos	2	.8
9. Director de Área	8	3.4
10. Director de Deportes	8	3.4
11. Director de deportes y salud	4	1.7
12. Director del centro de alto rendimiento	4	1.7
13. Jefatura	40	16.9
14. Subdirector de Deportes	4	1.7
15. Otro	20	8.5
Total	236	100.0

En la figura 13, se representa de la pregunta 13. Tipo de contrato que tiene, el cual en su mayoría los gestores eligieron la opción 2. Nomina con el 82.1 % de los encuestados.

**Figura 13***Tipo de contrato que tiene*

De acuerdo con la opción 4. Otros de la tabla 13, las categorías mencionadas por parte de los gestores deportivos fueron: contrato, nomina interna y planta.

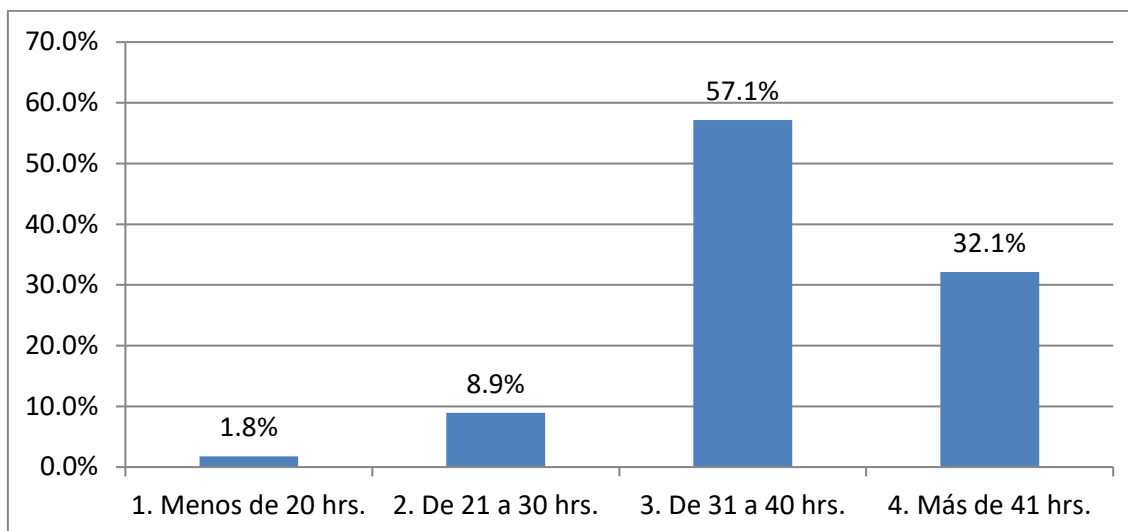
**Figura 14***Opción 4. Otros, especifique*

En la figura 15, se muestran el número de horas semanales de contrato del gestor deportivo, el cual el 57.1 % dedica de 31 a 40 horas a la semana para la

gestión, seguido de un 32.1 % que dedica más de 41 horas a la semana en su lugar de trabajo.

**Figura 15**

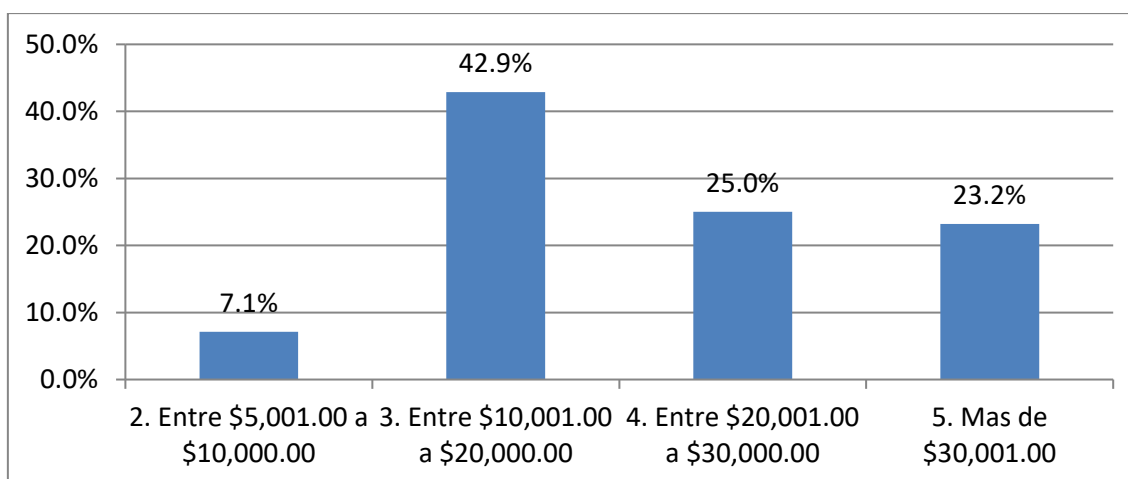
*N° horas semanales de contrato*



En la figura 16, se muestra los rangos de ingresos mensuales de los gestores deportivos, lo cuales un 42.9 % en la opción 3, con mayor %. Entre \$10,001.00 a \$20,000.00 seguido de la opción 4. Entre \$20,001.00 a \$30,000.00, con 25 % respectivamente.

**Figura 16**

*Ingresos mensuales*

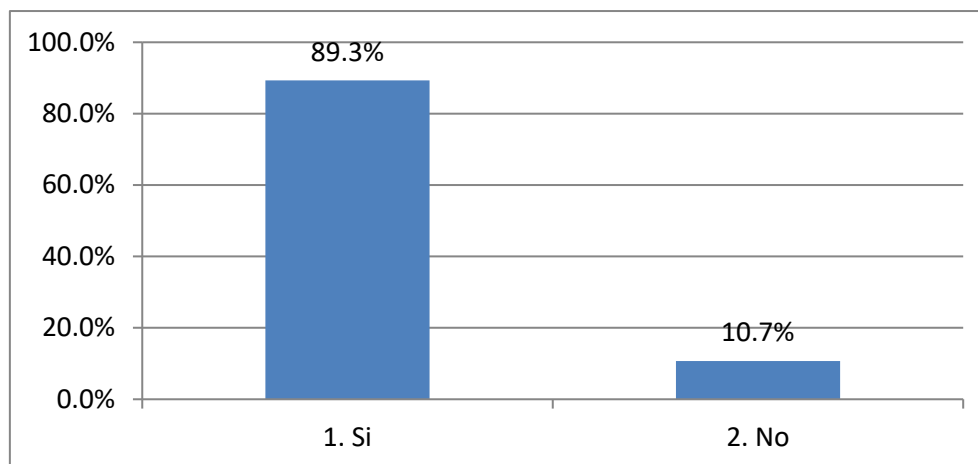




Los resultados de la pregunta 17. Tiene asignada persona(s) a su cargo, en su mayoría con el 89.3 % de los gestores contestaron que sí, representados en la figura 17.

**Figura 17**

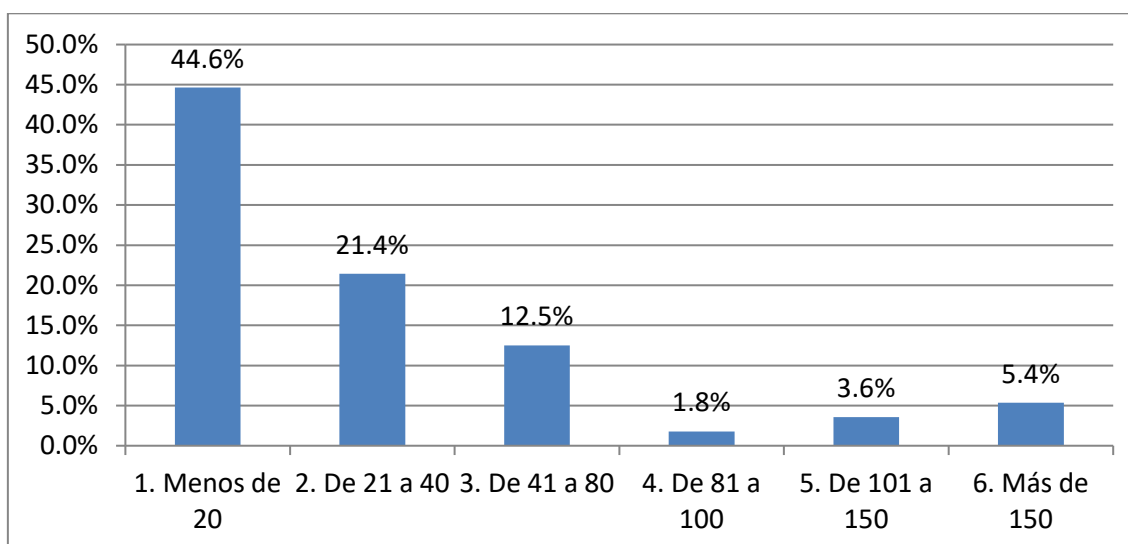
*Tiene asignada persona(s) a su cargo*



Los gestores deportivos que indicaron que sí tienen personas a su cargo, en la figura 18, el número de personas asignada a su carga por rango, 1. Menos de 20, 2. De 21 a 40, 3. De 41 a 80, 4. De 81 a 100, 5. De 101 a 150 y 6. De Mas de 150 personas, lo cual el 44.6 % indicaron la opción 1. Menos de 20 personas.

**Figura 18**

*¿Cuántas personas asignadas a su cargo?*



En la tabla 21, de la pregunta 19. ¿Cuáles puestos desempeñan?, relacionada con la pregunta 17 y 18, los gestores eligieron la 4. Maestros/entrenadores (22 %) y la 1. Atención al usuario/deportista (20.8 %), el cual pueden elegir más de uno.

**Tabla 21**

*Distribución de frecuencias de ¿Cuáles puestos desempeñan las personas?*

	N	Porcentaje
1. Atención al usuario/deportista	70	20.8
2. Administrativos	54	16.1
3. Socorrista	8	2.4
4. Maestros/entrenadores	74	22.0
5. Coordinadores	36	10.7
6. Mantenimiento/limpieza	24	7.1
7. Vigilancia/seguridad	16	4.8
8. Promotores	14	4.2
9. Imagen, publicidad	14	4.2
10. Médico	26	7.7
Total	336	100

Los resultados de la pregunta 20. ¿En qué año inicio su trabajo como gestor deportivo?, se desglosa en la tabla 22 la distribución de frecuencias en los años mencionados por los gestores deportivos, la cual los años 2016 con 7.6 %, 2000 y 2014 cada uno con un 6.8 % de los encuestados.

**Tabla 22**

*Distribución de frecuencias de ¿En qué año inicio su trabajo como gestor deportivo?*

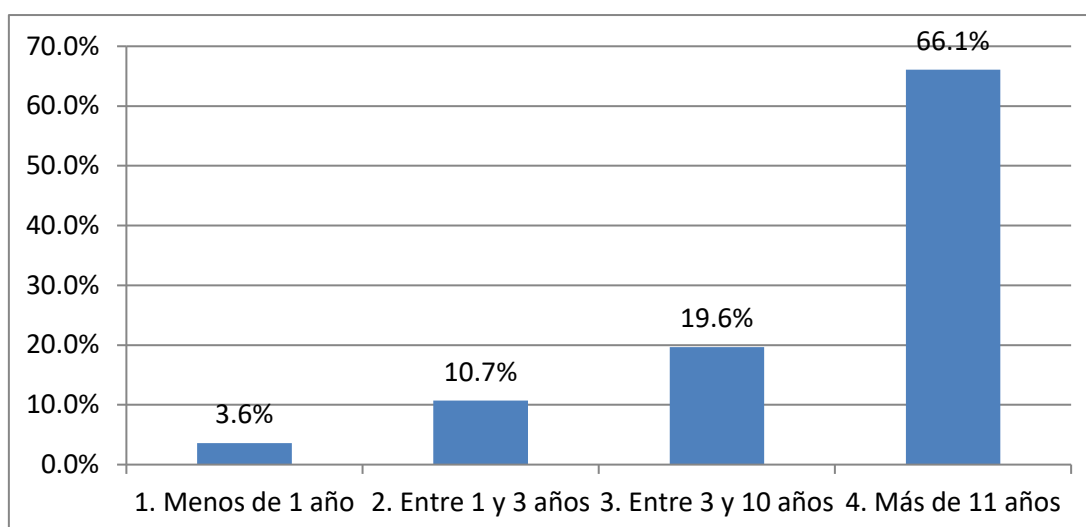
Año	Frecuencia	Porcentaje
1974	2	.8
1980	2	.8
1984	4	1.7
1985	6	2.5
1986	6	2.5
1987	2	.8

1988	2	.8
1989	6	2.5
1990	4	1.7
1991	2	.8
1992	4	1.7
1993	4	1.7
1994	4	1.7
1995	6	2.5
1996	4	1.7
1998	8	3.4
1999	4	1.7
2000	16	6.8
2001	6	2.5
2002	4	1.7
2003	4	1.7
2005	6	2.5
2006	6	2.5
2007	4	1.7
2008	8	3.4
2009	14	5.9
2010	10	4.2
2011	10	4.2
2012	6	2.5
2013	12	5.1
2014	16	6.8
2015	14	5.9
2016	18	7.6
2017	8	3.4
2018	2	.8
Perdido	2	.8
Total	236	100

De la pregunta 21. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como gestor deportivo?, se muestra que el 66.1 % lleva más de 11 años trabajando como gestor deportivo (figura 19).

**Figura 19**

*¿Cuánto tiempo lleva trabajando como gestor deportivo?*



Con respecto a la pregunta 21 del cuestionario y la opción elegida 4. Otro. Especifique, se muestra la tabla 23 de frecuencias en los años trabajando como gestor deportivo.

**Tabla 23**

*Distribución de frecuencias de años trabajando como gestor deportivo*

	Frecuencia	Porcentaje
4	1	1.8%
11	1	1.8%
12	3	5.3%
13	2	3.5%
14	1	1.8%
15	4	7.0%
16	3	5.3%
17	4	7.0%
18	3	5.3%

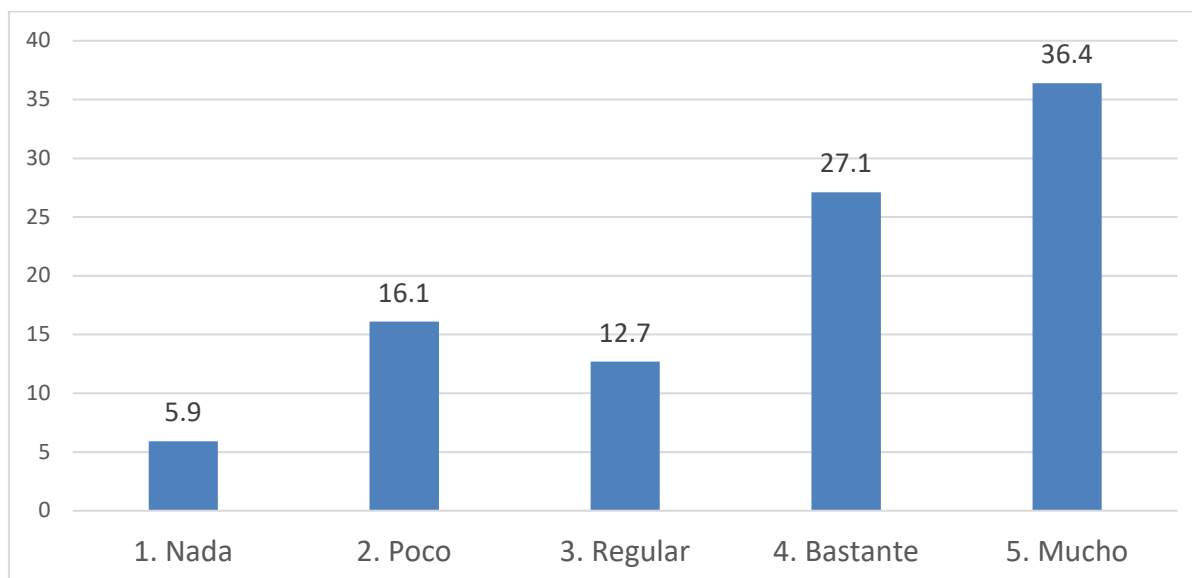
19	5	8.8%
20	4	7.0%
21	1	1.8%
22	2	3.5%
23	3	5.3%
24	1	1.8%
25	3	5.3%
26	2	3.5%
28	3	5.3%
30	3	5.3%
32	5	8.8%
33	1	1.8%
38	1	1.8%
43	1	1.8%
Total	57	100%

De la pregunta 22. Áreas de la gestión a la que se dedica, la opción de respuesta es de tipo Likert 1. Nada, 2. Poco, 3. Regular, 4. Bastante, 5. Mucho, en cada una de las áreas relacionadas con el gestor y del inventario de tareas, lo cual en el área I. Instalaciones deportivas, se muestra que el 37.2 % (5. Mucho) de los participantes, se dedica a esta gestión, desglosada en la tabla 24 y representada en la figura 20.

**Tabla 24**

*Distribución de frecuencias de Áreas de la gestión a la que se dedica: I. Instalaciones deportivas*

	Frecuencia	Porcentaje
1. Nada	14	5.9
2. Poco	38	16.1
3. Regular	30	12.7
4. Bastante	64	27.1
5. Mucho	86	36.4
Perdidos	4	1.7
Total	236	100

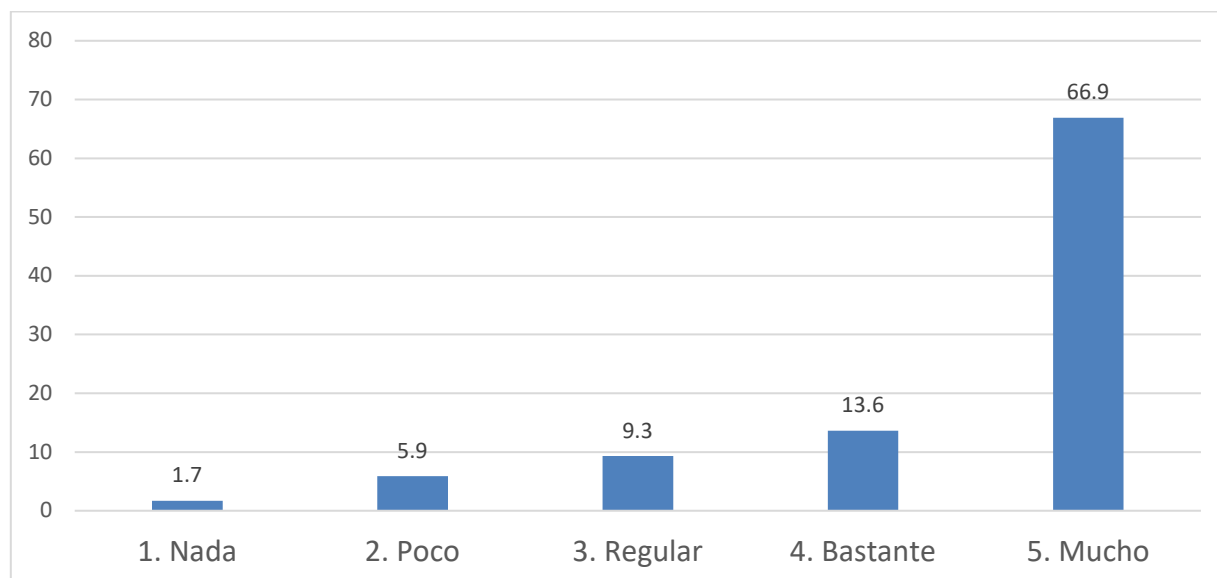
**Figura 20***Instalaciones deportivas*

En la tabla 25 de frecuencias de la pregunta 22. Áreas de la gestión a la que se dedica, con opción de respuesta es de tipo Likert en el área de II. Actividades deportivas, se muestra que el 66.9 % (5. Mucho) de los participantes, se dedica a esta gestión, así mismo se encuentra representada en la figura 21.

**Tabla 25**

*Distribución de frecuencias de Áreas de la gestión a la que se dedica: II. Actividades deportivas*

	Frecuencia	Porcentaje
1. Nada	4	1.7
2. Poco	14	5.9
3. Regular	22	9.3
4. Bastante	32	13.6
5. Mucho	158	66.9
Perdidos	6	2.5
Total	236	100

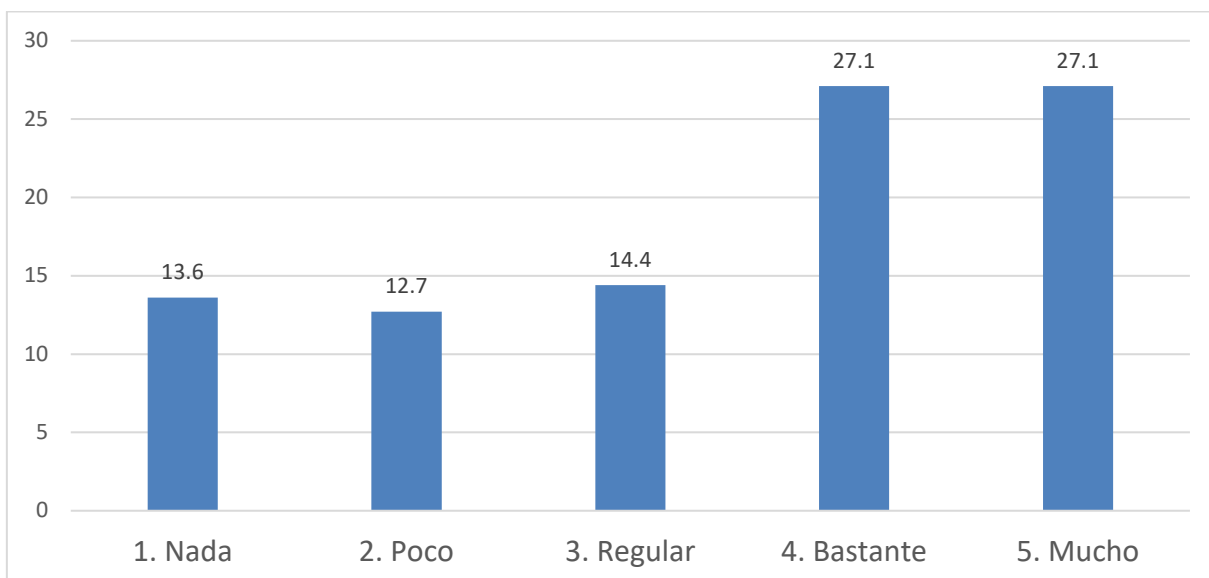
**Figura 21***Actividades deportivas*

En la tabla 26 de frecuencias de la pregunta 22. Áreas de la gestión a la que se dedica, en el área III. Directivas propias, se muestra que el 27.1 % (5. Mucho y 4. Bastante) de los participantes, se dedica a esta gestión, así mismo se encuentra representada en la figura 22.

**Tabla 26**

*Distribución de frecuencias de Áreas de la gestión a la que se dedica: III. Directivas propias*

	Frecuencia	Porcentaje
1. Nada	32	13.6
2. Poco	30	12.7
3. Regular	34	14.4
4. Bastante	64	27.1
5. Mucho	64	27.1
Perdidos	12	5.1
Total	236	100

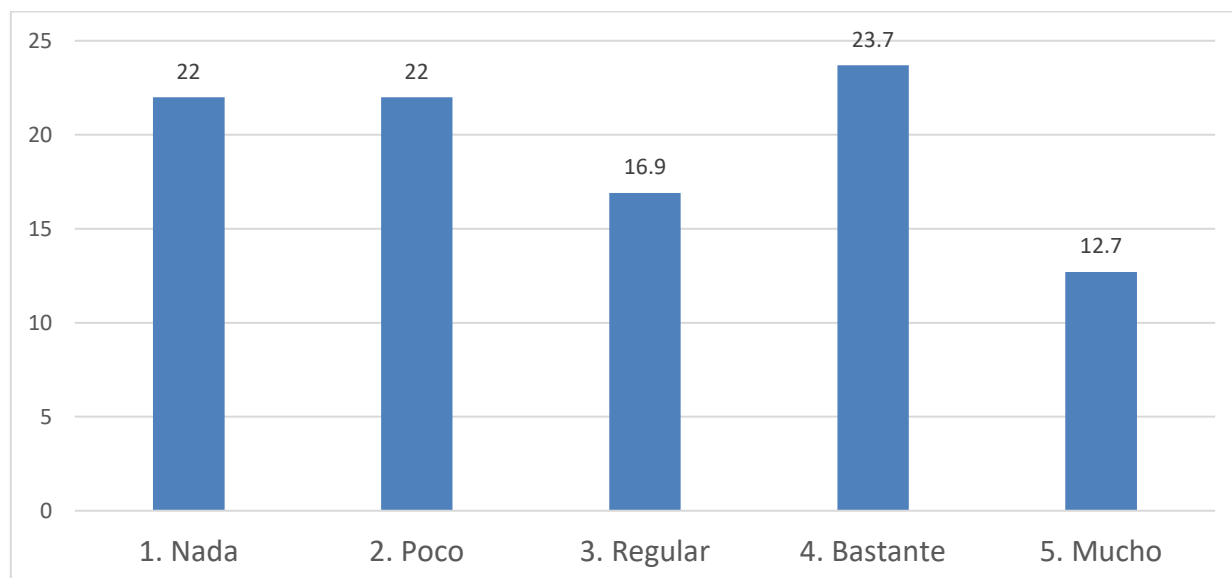
**Figura 22***Directivas propias*

En la tabla 27 de frecuencias de la pregunta 22. Áreas de la gestión a la que se dedica, en el área IV. Recursos humanos, se muestra que un 23.7 % (4. Bastante) de los participantes, se dedica a esta gestión, así mismo se encuentra representada en la figura 23.

**Tabla 27***Distribución de frecuencias de Áreas de la gestión a la que se dedica: IV. Recursos humanos*

	Frecuencia	Porcentaje
1. Nada	52	22.
2. Poco	52	22.
3. Regular	40	16.9
4. Bastante	56	23.7
5. Mucho	30	12.7
Perdidos	6	2.5
Total	236	100



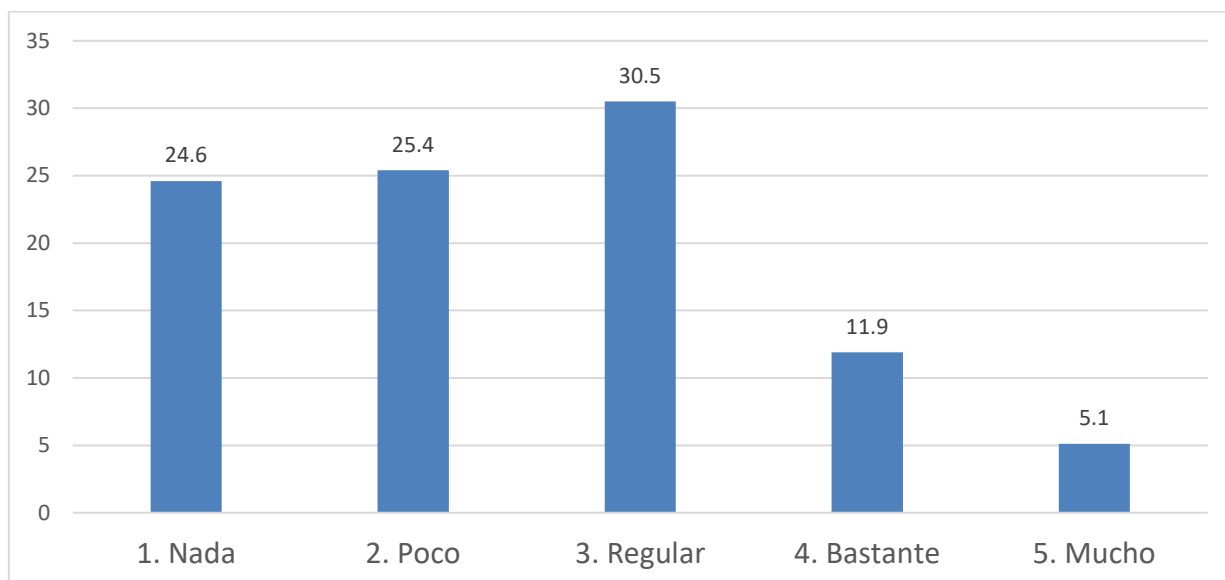
**Figura 23***Recursos humanos*

En la tabla 28 de frecuencias de la pregunta 22. Áreas de la gestión a la que se dedica, en el área V. Mercadotecnia y publicidad, muestra que el 30.5% se dedica de manera regular a esta área, se dedica a esta gestión, así mismo se encuentra representada en la figura 24.

**Tabla 28**

*Distribución de frecuencias de Áreas de la gestión a la que se dedica: V. Mercadotecnia y publicidad*

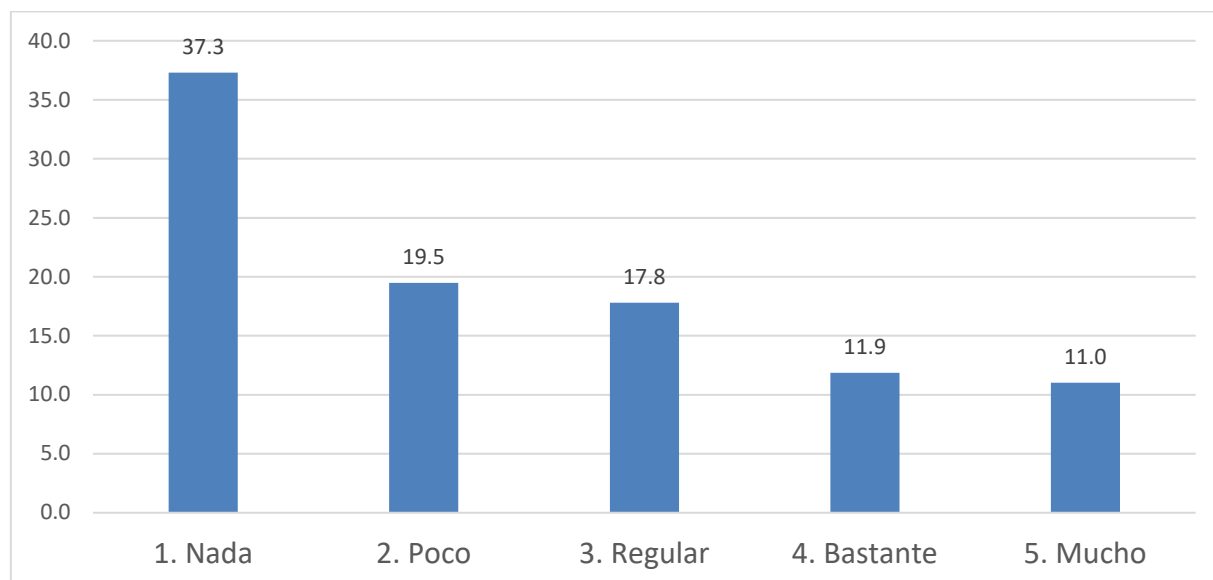
	Frecuencia	Porcentaje
1. Nada	58	24.6
2. Poco	60	25.4
3. Regular	72	30.5
4. Bastante	28	11.9
5. Mucho	12	5.1
Perdidos	6	2.5
Total	236	100

**Figura 24***Mercadotecnia y publicidad.*

Por último, de la pregunta 22. Áreas de la gestión a la que se dedica, se desglosa en la tabla 29, en la opción VI. Finanzas, se muestra un porcentaje del 37.3 % de la opción 1. Nada, se dedica a esta gestión, así mismo se encuentra representada en la figura 25.

**Tabla 29***Distribución de frecuencias de Áreas de la gestión a la que se dedica: VI. Finanzas*

	Frecuencia	Porcentaje
1. Nada	88	37.3
2. Poco	46	19.5
3. Regular	42	17.8
4. Bastante	28	11.9
5. Mucho	26	11.0
Perdidos	6	2.5
Total	236	100.0

**Figura 25***Finanzas.*

De la pregunta 23. Actividades laborales destacadas, pregunta abierta para el participante, el cual fue codificada y categorizada, para su análisis, desglosados en la tabla 30 de frecuencias.

**Tabla 30***Distribución de frecuencias de Actividades laborales destacadas*

	N	Porcentaje
1. Atención y servicio	10	4.7
2. Administración de recursos humanos,	14	6.5
3. Administración eficiente y eficaz basada en resultados	2	.9
4. Administrar los recursos financieros	12	5.6
5. Administrar	4	1.9
6. Clases de actividades deportivas	6	2.8
7. Control	30	14.0
8. Coordinar	12	5.6
9. Coordinar la operación de las instalaciones deportivas	6	2.8

10. Coordinar los torneos deportivos	6	2.8
11. Desarrollo del programa de educación física	10	4.7
12. Detectar áreas de oportunidad	4	1.9
13. Dirigir	14	6.5
14. Gestión	8	3.7
15. Mantenimiento de instalaciones deportivas	8	3.7
16. Organización de eventos deportivos	14	6.5
17. Planeación de las actividades deportivas	14	6.5
18. Planeación estratégica	14	6.5
19. Programación de espacios,	4	1.9
20. Promover las actividades de la cultura física y el deporte	8	3.7
21. Supervisión	14	6.5
<b>Total</b>	<b>214</b>	<b>100.0%</b>

### 3.2 Análisis de fiabilidad de los instrumentos.

Para la fiabilidad de los instrumentos y de acuerdo con el primer objetivo en adaptar al contexto local y validar los instrumentos que identifican las actividades del gestor deportivo, se comprobó para cada uno de los instrumentos mediante el análisis de consistencia interna basado en el Alfa de Cronbach y cálculo de estimadores de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), obteniendo un resultado confiable en la tabla 31, de acuerdo con los criterios de valores establecidos por George y Mallery (2003).

**Tabla 31**

*Estadísticas de fiabilidad por instrumento*

Instrumento	N de elementos	Alfa de Cronbach	KMO	P
Finanzas	15	0.939	.899	.001
Instalaciones deportivas	16	0.922	.857	.001
Actividades deportivas	32	0.960	.902	.001

Mercadotecnia y publicidad	27	0.961	.901	.001
Recursos humanos	36	0.975	.916	.001
Directivas propias	19	0.951	.899	.001

*Nota: KMO = Kaiser-Meyer-Olkin. Fuente = Instrumentos para Gestores Deportivos.*

El cual se determina que hay buena consistencia interna basado en el alfa de Cronbach para cada uno de los instrumentos que se relaciona con las actividades que realiza el gestor deportivo.

A continuación, se presenta el análisis estadístico total de los elementos para cada instrumento.

### **3.3 Análisis factorial exploratorio y confirmatorio del instrumento cuestionario de finanzas para gestores deportivos.**

En la tabla 32, se muestra el análisis estadístico total de los elementos del instrumento cuestionario de finanzas para gestores deportivos, en el que se observan valores de confiabilidad aceptables, para cada uno de los 15 ítems que la conforman. Es importante recordar que los análisis se realizaron con la mitad de la muestra (n= 118).

**Tabla 32**

*Estadística total de elemento del cuestionario de finanzas para gestores deportivos*

Ítem	<i>M</i>	$\sigma$	<i>rjx</i>	<i>Rjx</i> <sup>2</sup>	$\alpha$ - <i>x</i>
F1. Control directo del dinero en la instalación	37.53	274.49	.64	.67	.94
F2. Establecimiento de política de reducción de gastos energéticos	37.68	279.84	.61	.67	.94
F3. Control de gastos energéticos de las instalaciones	37.73	283.74	.56	.69	.94
F4. Control de ingresos y egresos	36.92	261.13	.78	.75	.93
F5. Supervisión y gestión de la liquidación diaria	37.67	279.51	.64	.63	.94
F6. Previsión de ingresos y gastos	37.08	266.74	.78	.72	.93
F7. Auditoría financiera	37.46	272.51	.71	.62	.94

F8. Elaboración de presupuestos	35.89	266.82	.70	.73	.94
F9. Estudio de costos por actividad	35.99	271.31	.63	.65	.94
F10. Contacto con proveedores y pedido de material	36.47	273.24	.59	.66	.94
F11. Análisis de precios	36.64	269.94	.66	.66	.94
F12. Estudio de costos por trabajador	36.75	273.01	.61	.55	.94
F13. Introducción de datos económicos-financieros	36.81	262.67	.81	.83	.93
F14. Control económico y financiero	36.49	255.23	.85	.84	.93
F15. Seguimiento contable	37.08	263.96	.81	.77	.93

*Nota:* media (M), varianza ( $\sigma$ ), correlación elemento-total corregida (r<sub>jx</sub>), correlación múltiple al cuadrado (R<sub>jx</sub><sup>2</sup>), alfa de Cronbach si se elimina el elemento ( $\alpha$ -x)

Del instrumento de finanzas, se muestran la matriz ordenada de componentes rotado en 2 factores, indicando el peso de cada ítem, y el cual se eliminó el ítem 7, 21 y 22 (Tabla 33).

### Tabla 33

#### *Componentes Principales del instrumento de Finanzas*

	Componente	
	1	2
F1. Control directo del dinero en la instalación	.80	
F2. Establecimiento de política de reducción de gastos energéticos	.79	
F3. Control de gastos energéticos de las instalaciones	.79	
F4. Control de ingresos y egresos	.75	
F5. Supervisión y gestión de la liquidación diaria	.75	
F6. Previsión de ingresos y gastos	.74	
F7. Auditoría financiera	.73	
F8. Elaboración de presupuestos		.84
F9. Estudio de costos por actividad		.79
F10. Contacto con proveedores y pedido de material		.77
F11. Análisis de precios		.73
F12. Estudio de costos por trabajador		.73
F13. Introducción de datos económicos-financieros		.70
F14. Control económico y financiero		.69
F15. Seguimiento contable		.61

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

En la tabla 34, y mediante el análisis de descripción de los índices, se muestra la media (M), desviación típica (DT), *correlación elemento-total corregida (r<sub>jt</sub>)*, *alfa de Cronbach si se elimina el elemento (α-x)* para cada uno de los ítems del instrumento de Finanzas.

**Tabla 34**

*Estadísticas de descripción de índice de Finanzas*

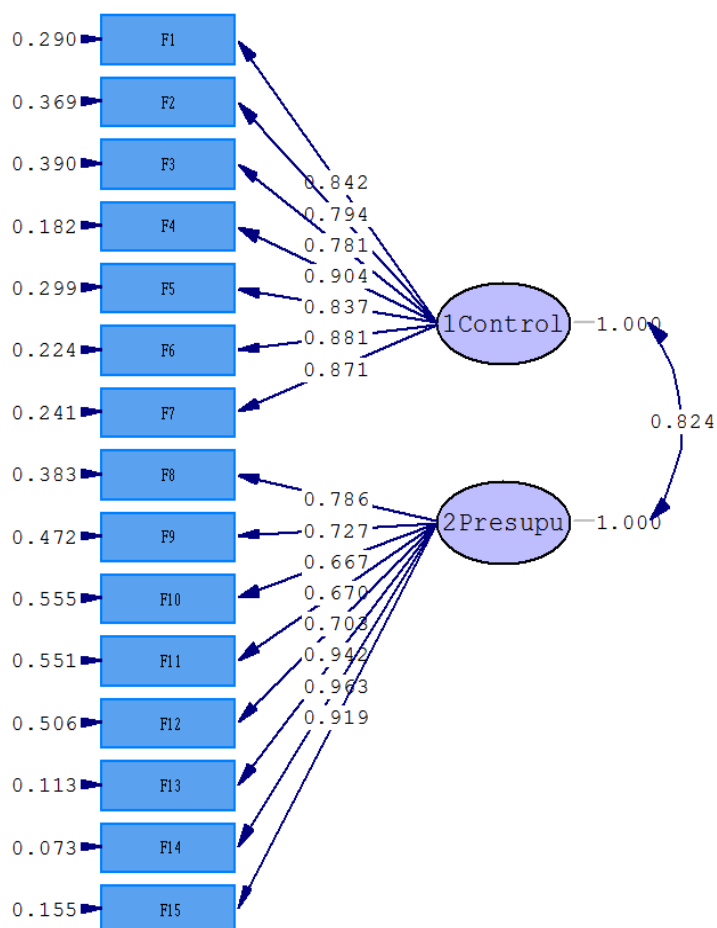
Ítem	M	DT	r <sub>jt</sub>	α-x
F1. Control directo del dinero en la instalación	2.06	1.52	.64	.94
F2. Establecimiento de política de reducción de gastos energéticos	1.91	1.33	.61	.94
F3. Control de gastos energéticos de las instalaciones	1.86	1.24	.56	.94
F4. Control de ingresos y egresos	2.66	1.77	.78	.93
F5. Supervisión y gestión de la liquidación diaria	1.92	1.30	.64	.94
F6. Previsión de ingresos y gastos	2.51	1.55	.78	.93
F7. Auditoría financiera	2.13	1.46	.71	.94
F8. Elaboración de presupuestos	3.69	1.71	.70	.94
F9. Estudio de costos por actividad	3.59	1.67	.63	.94
F10. Contacto con proveedores y pedido de material	3.11	1.69	.59	.94
F11. Análisis de precios	2.95	1.67	.66	.94
F12. Estudio de costos por trabajador	2.83	1.65	.61	.94
F13. Introducción de datos económicos-financieros	2.78	1.66	.81	.93
F14. Control económico y financiero	3.09	1.85	.85	.93
F15. Seguimiento contable	2.50	1.61	.81	.93

*Nota: Fuente = Cuestionario de Finanzas para Gestores Deportivos*

Se realizó el análisis factorial confirmatorio (AFC) mediante el programa Lisrel 8.8 y Factor 10.8 para analizar cada uno de los instrumentos. En la siguiente Tabla 35 y la figura 26, se muestran los resultados obtenidos, después del AFC para el instrumento de finanzas para gestores deportivos.

**Tabla 35***Análisis de ajuste del instrumento de Finanzas para Gestores Deportivos*

Índice	AFC	AFC
	Lisrel	Factor
RMSEA	.065	.000
CFI	.985	1.014
NNFI	.982	1.027
Grados de libertad (gl)	146	74
Chi-cuadrado	219	18.329
Chi-cuadrado/gl	1.5	.248

**Figura 26***Finanzas*

Chi-Square=160.62, df=89, P-value=0.00001, RMSEA=0.083



### 3.4 Análisis factorial exploratorio y confirmatorio del instrumento cuestionario de instalaciones deportivas para gestores deportivos.

En la tabla 36, se muestra el análisis estadístico total de los elementos del instrumento cuestionario de instalaciones deportivas para gestores deportivos, en el que se observan valores de confiabilidad aceptables, para cada uno de los 16 ítems que la conforman.

**Tabla 36**

*Estadística total de elemento del cuestionario de instalaciones deportivas para gestores deportivos*

Ítem	<i>M</i>	$\sigma$	<i>rjx</i>	<i>Rjx</i> <sup>2</sup>	$\alpha$ - <i>x</i>
I1. Organización de horarios de uso	47.85	311.50	.58	.76	.92
I2. Determinación de lugar a desarrollar c/actividad	47.75	313.63	.58	.72	.92
I3 Supervisión del estado de las instalaciones	48.06	298.09	.69	.65	.92
I4. Organización de reuniones con trabajadores para el funcionamiento de las instalaciones	48.36	298.49	.66	.65	.92
I5. Control de material necesario para desarrollo de actividades	47.97	303.43	.64	.58	.92
I6. Preparación de pistas, salas o gimnasios	49.73	299.41	.62	.73	.92
I7. Apertura y cierre de puertas para usuarios de las instalaciones	50.03	302.36	.61	.71	.92
I8. Encendido de las luces de las instalaciones deportivas	50.10	304.90	.56	.64	.92
I9. Reserva de áreas deportivas	49.22	296.46	.65	.62	.92
I10. Asesoramiento en la construcción y remodelación de las instalaciones	50.09	298.48	.64	.82	.92
I11. Asesoramiento en la elaboración de planos de nuevas instalaciones	50.29	299.34	.65	.81	.92
I12. Elección del tipo de material y accesorios para las nuevas instalaciones	49.92	298.40	.64	.68	.92
I13. Compra del material estropeado o acabado	49.69	300.51	.59	.74	.92
I14. Cambio y reposición del material estropeado o acabado	49.53	296.75	.67	.71	.92
I15. Compra de productos de limpieza	50.75	313.49	.51	.45	.92
I16. Reposición de los productos necesarios para el funcionamiento de la maquinaria	49.69	292.73	.72	.66	.91

*Nota:* media (*M*), varianza ( $\sigma$ ), correlación elemento-total corregida (*rjx*), correlación múltiple al cuadrado (*Rjx*<sup>2</sup>), alfa de Cronbach si se elimina el elemento ( $\alpha$ -*x*)

Del instrumento de Instalaciones deportivas, se muestran la matriz ordenada de componentes rotado en cuatro factores, indicando el peso de cada ítem, y el cual se eliminó el ítem 3, 7, 16, 21, 22, 31, 32, 11, 20, 24, 23, 12 y 19 (Tabla 37).

**Tabla 37***Componentes Principales del instrumento de Instalaciones Deportivas*

	Componente			
	1	2	3	4
I1. Organización de horarios de uso	.830			
I2. Determinación de lugar a desarrollar c/actividad	.804			
I3 Supervisión del estado de las instalaciones	.755			
I4. Organización de reuniones con trabajadores para el funcionamiento de las instalaciones	.749			
I5. Control de material necesario para desarrollo de actividades	.691			
I6. Preparación de pistas, salas o gimnasios		.848		
I7. Apertura y cierre de puertas para usuarios de las instalaciones		.841		
I8. Encendido de las luces de las instalaciones deportivas		.796		
I9. Reserva de áreas deportivas		.610		
I1. Asesoramiento en la construcción y remodelación de las instalaciones			.891	
I11. Asesoramiento en la elaboración de planos de nuevas instalaciones			.883	
I12. Elección del tipo de material y accesorios para las nuevas instalaciones			.819	
I13. Compra del material estropeado o acabado				.884
I14. Cambio y reposición del material estropeado o acabado				.778
I15. Compra de productos de limpieza				.663
I16. Reposición de los productos necesarios para el funcionamiento de la maquinaria				.605

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

En la tabla 38, y mediante el análisis de descripción de los índices en la muestra actual, se muestra la media, mediana y desviación estándar para cada uno de los ítems del cuestionario de Instalaciones Deportivas.

**Tabla 38**  
*Estadísticas de descripción de índice de Instalaciones Deportivas*

Ítem	M	DT	$r_{jx}$	$\alpha-x$
I1. Organización de horarios de uso	4.75	1.371	.58	.92
I2. Determinación de lugar a desarrollar c/actividad	4.86	1.283	.58	.92
I3 Supervisión del estado de las instalaciones	4.54	1.693	.69	.92
I4. Organización de reuniones con trabajadores para el funcionamiento de las instalaciones	4.24	1.757	.66	.92
I5. Control de material necesario para desarrollo de actividades	4.63	1.595	.64	.92
I6. Preparación de pistas, salas o gimnasios	2.87	1.819	.62	.92
I7. Apertura y cierre de puertas para usuarios de las instalaciones	2.57	1.717	.61	.92
I8. Encendido de las luces de las instalaciones deportivas	2.50	1.728	.56	.92
I9. Reserva de áreas deportivas	3.38	1.858	.65	.92
I1. Asesoramiento en la construcción y remodelación de las instalaciones	2.51	1.806	.64	.92
I11. Asesoramiento en la elaboración de planos de nuevas instalaciones	2.31	1.743	.65	.92
I12. Elección del tipo de material y accesorios para las nuevas instalaciones	2.68	1.811	.64	.92
I13. Compra del material estropeado o acabado	2.92	1.828	.59	.92
I14. Cambio y reposición del material estropeado o acabado	3.08	1.808	.67	.92
I15. Compra de productos de limpieza	1.86	1.440	.51	.92
I16. Reposición de los productos necesarios para el funcionamiento de la maquinaria	2.92	1.842	.72	.91

*Nota: Fuente = Cuestionario de Instalaciones Deportivas para Gestores Deportivos*

En la siguiente Tabla 39 y la figura 27, se muestran los resultados obtenidos mediante el programa Lisrel 8.8 y Factor 10.8 para analizar el instrumento de instalaciones deportivas para gestores deportivos, después del AFC.

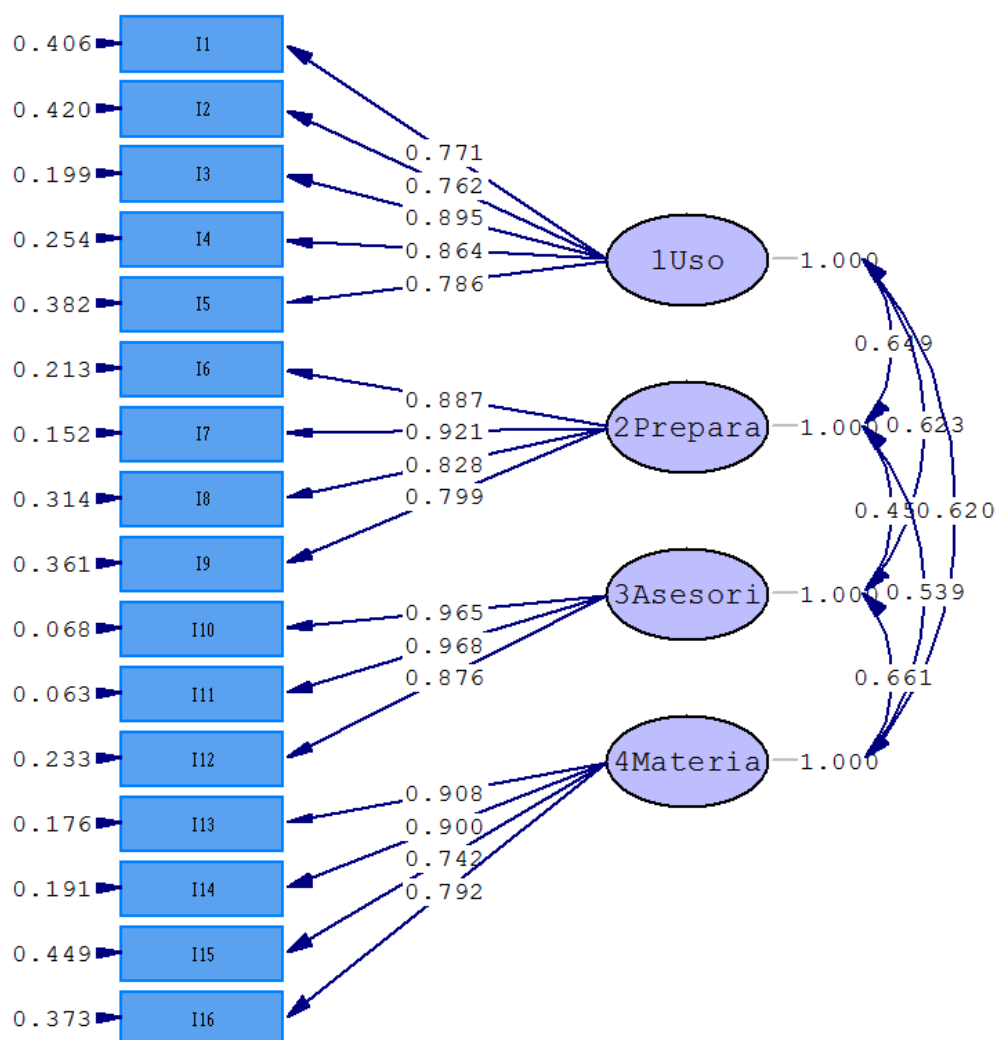
**Tabla 39**  
*Análisis de ajuste del instrumento Instalaciones deportivas para Gestores Deportivos*

Índice	AFC	AFC
--------	-----	-----

	Lisrel	Factor
RMSEA	0.083	0.000
CFI	0.976	1.037
NNFI	0.971	1.073
Grados de libertad (gl)	142	86
Chi-cuadrado	257.47	17.442
Chi-cuadrado/gl	1.813	0.203

**Figura 27**

*Instalaciones Deportivas*



Chi-Square=177.15, df=98, P-value=0.00000, RMSEA=0.083

### 3.5 Análisis factorial exploratorio y confirmatorio del instrumento cuestionario de actividades deportivas para gestores deportivos.

En la tabla 40, se muestra el análisis estadístico total de los elementos del cuestionario de actividades deportivas para gestores deportivos, en el que se observan valores de confiabilidad aceptables, para cada uno de los 32 ítems de la conforman.

**Tabla 40**

*Estadística total de elemento del cuestionario de actividades deportivas para gestores deportivos*

Ítem	<i>M</i>	$\sigma$	<i>rjx</i>	<i>Rjx</i> <sup>2</sup>	$\alpha$ - <i>x</i>
A1. Reajuste y corrección de las deficiencias observadas	124.97	1303.83	.58	.76	.96
A2. Seguimiento y evaluación de actividades	124.68	1288.40	.72	.86	.96
A3. Supervisión del desarrollo de las actividades deportivas	124.50	1292.23	.69	.89	.96
A4. Solución de problemas diarios de las actividades	124.61	1297.45	.68	.78	.96
A5. Supervisión de asistencia en actividades calendarizadas	124.64	1299.63	.63	.70	.96
A6. Coordinación durante el desarrollo de la actividad	124.71	1287.78	.67	.82	.96
A7. Evaluación del trabajo del instructor/entrenador	125.06	1269.28	.78	.83	.96
A8. Inscripción de los usuarios/deportistas	125.56	1297.58	.52	.59	.96
A9. Realización de rol de juegos	125.98	1291.72	.56	.84	.96
A10. Realización de clasificados	126.16	1284.71	.62	.86	.96
A11. Organización de ligas	125.94	1287.68	.57	.78	.96
A12. Estadística de resultados	125.62	1284.28	.64	.76	.96
A13. Comunicación con equipos	125.23	1300.98	.54	.58	.96
A14. Adquisición de trofeos/estímulos de participación	125.80	1294.02	.55	.71	.96
A15. Planificación de las actividades a ofertar	124.64	1291.49	.69	.88	.96
A16. Establecimiento de las actividades ofertadas	124.68	1290.01	.69	.86	.96
A17. Establecimiento de los objetivos en las actividades	124.47	1292.78	.73	.87	.96
A18. Organización de los horarios de actividades	124.37	1306.68	.63	.70	.96

A19. Control de asistencia a clase de usuarios/deportistas	125.58	1281.11	.63	.86	.96
A20. Cambio de grupo a grupo de usuarios/deportistas	125.94	1285.81	.60	.79	.96
A21. Estadística de asistencia de usuarios/deportistas a clase	125.50	1283.82	.62	.85	.96
A22. Búsqueda de sustitución de instructor por incapacidades/permiso	125.62	1282.51	.64	.77	.96
A23. Sustitución del instructor	125.69	1281.41	.64	.79	.96
A24. Establecimiento de contacto con usuarios/deportistas cuando se presenta un cambio de instructor	125.37	1272.27	.70	.81	.96
A25. Atención a las necesidades de los instructores	124.70	1288.36	.70	.71	.96
A26. Desarrollo de hoja de evaluación de usuarios/deportistas	125.92	1275.93	.68	.79	.96
A27. Desarrollo de evaluación del instructor/entrenador	125.49	1270.15	.73	.85	.96
A28. Diseño del perfil del deportista para asistencia a actividad elegida	125.62	1287.62	.64	.66	.96
A29. Establecimiento de normas y funciones para los instructores/entrenadores en el desarrollo de la actividad	125.04	1277.20	.72	.78	.96
A30. Establecimiento con proveedores para desarrollo de la actividad	126.13	1303.00	.53	.70	.96
A31. Realización de reuniones con clubes y/o asociaciones	125.87	1299.18	.56	.74	.96
A32. Establecimiento de contacto con clubes para formalizar calendario de actividades	125.68	1284.78	.68	.72	.96

*Nota:* media (M), varianza ( $\sigma$ ), correlación elemento-total corregida ( $r_{jx}$ ), correlación múltiple al cuadrado ( $R_{jx}^2$ ), alfa de Cronbach si se elimina el elemento ( $\alpha-x$ )

Del instrumento de Actividades deportivas, se muestra la matriz de componentes rotado en siete factores, indicando el peso de cada ítem, y el cual se eliminaron los ítems 40, 8, 6, 23, 26, 9, 11, 28 y 32 (Tabla 41).

**Tabla 41***Componentes Principales del instrumento de Actividades Deportivas*

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
A1. Reajuste y corrección de las deficiencias observadas	.778						
A2. Seguimiento y evaluación de actividades	.724						
A3. Supervisión del desarrollo de las actividades deportivas	.718						
A4. Solución de problemas diarios de las actividades	.703						
A5. Supervisión de asistencia en actividades calendarizadas	.689						
A6. Coordinación durante el desarrollo de la actividad	.592						
A7. Evaluación del trabajo del instructor/entrenador	.489						
A8. Inscripción de los usuarios/deportistas	.486						
A9. Realización de rol de juegos		.876					
A10. Realización de clasificados		.808					
A11. Organización de ligas		.770					
A12. Estadística de resultados		.767					
A13. Comunicación con equipos		.702					
A14. Adquisición de trofeos/estímulos de participación		.653					
A15. Planificación de las actividades a ofertar			.836				
A16. Establecimiento de las actividades ofertadas			.825				
A17. Establecimiento de los objetivos en las actividades			.759				
A18. Organización de los horarios de actividades			.664				
A19. Control de asistencia a clase de usuarios/deportistas				.839			
A20. Cambio de grupo a grupo de usuarios/deportistas				.830			

A21. Estadística de asistencia de usuarios/deportistas a clase	.826	
A22. Búsqueda de sustitución de instructor por incapacidades/permiso	.816	
A23. Sustitución del instructor	.764	
A24. Establecimiento de contacto con usuarios/deportistas cuando se presenta un cambio de instructor	.737	
A25. Atención a las necesidades de los instructores	.531	
A26. Desarrollo de hoja de evaluación de usuarios/deportistas		.748
A27. Desarrollo de evaluación del instructor/entrenador		.744
A28. Diseño del perfil del deportista para asistencia a actividad elegida		.608
A29. Establecimiento de normas y funciones para los instructores/entrenadores en el desarrollo de la actividad		.561
A30. Establecimiento con proveedores para desarrollo de la actividad		.793
A31. Realización de reuniones con clubes y/o asociaciones		.747
A32. Establecimiento de contacto con clubes para formalizar calendario de actividades		.643

---

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

En la tabla 42, y mediante el análisis de descripción de los índices en la muestra actual, se muestra la media, mediana y desviación estándar para cada uno de los ítems del instrumento de Actividades Deportivas.



**Tabla 42***Estadísticas de descripción de índice de Actividades Deportivas.*

Ítem	M	DT	$r_{jx}$	$\alpha-x$
A1. Reajuste y corrección de las deficiencias observadas	4.37	1.540	.58	.96
A2. Seguimiento y evaluación de actividades	4.67	1.564	.72	.96
A3. Supervisión del desarrollo de las actividades deportivas	4.85	1.539	.69	.96
A4. Solución de problemas diarios de las actividades	4.74	1.464	.68	.96
A5. Supervisión de asistencia en actividades calendarizadas	4.71	1.536	.63	.96
A6. Coordinación durante el desarrollo de la actividad	4.64	1.668	.67	.96
A7. Evaluación del trabajo del instructor/entrenador	4.29	1.769	.78	.96
A8. Inscripción de los usuarios/deportistas	3.79	1.876	.52	.96
A9. Realización de rol de juegos	3.36	1.902	.56	.96
A10. Realización de clasificados	3.19	1.863	.62	.96
A11. Organización de ligas	3.41	1.945	.57	.96
A12. Estadística de resultados	3.73	1.810	.64	.96
A13. Comunicación con equipos	4.12	1.725	.54	.96
A14. Adquisición de trofeos/estímulos de participación	3.55	1.861	.55	.96
A15. Planificación de las actividades a ofertar	4.71	1.553	.69	.96
A16. Establecimiento de las actividades ofertadas	4.67	1.596	.69	.96
A17. Establecimiento de los objetivos en las actividades	4.87	1.447	.73	.96
A18. Organización de los horarios de actividades	4.97	1.380	.63	.96
A19. Control de asistencia a clase de usuarios/deportistas	3.77	1.928	.63	.96
A20. Cambio de grupo a grupo de usuarios/deportistas	3.41	1.900	.60	.96
A21. Estadística de asistencia de usuarios/deportistas a clase	3.85	1.875	.62	.96
A22. Búsqueda de sustitución de instructor por incapacidades/permiso	3.73	1.852	.64	.96

A23. Sustitución del instructor	3.66	1.878	.64	.96
A24. Establecimiento de contacto con usuarios/deportistas cuando se presenta un cambio de instructor	3.97	1.897	.70	.96
A25. Atención a las necesidades de los instructores	4.64	1.588	.70	.96
A26. Desarrollo de hoja de evaluación de usuarios/deportistas	3.42	1.883	.68	.96
A27. Desarrollo de evaluación del instructor/entrenador	3.86	1.882	.73	.96
A28. Diseño del perfil del deportista para asistencia a actividad elegida	3.73	1.757	.64	.96
A29. Establecimiento de normas y funciones para los instructores/entrenadores en el desarrollo de la actividad	4.31	1.771	.72	.96
A30. Establecimiento con proveedores para desarrollo de la actividad	3.22	1.720	.53	.96
A31. Realización de reuniones con clubes y/o asociaciones	3.47	1.698	.56	.96
A32. Establecimiento de contacto con clubes para formalizar calendario de actividades	3.67	1.720	.68	.96

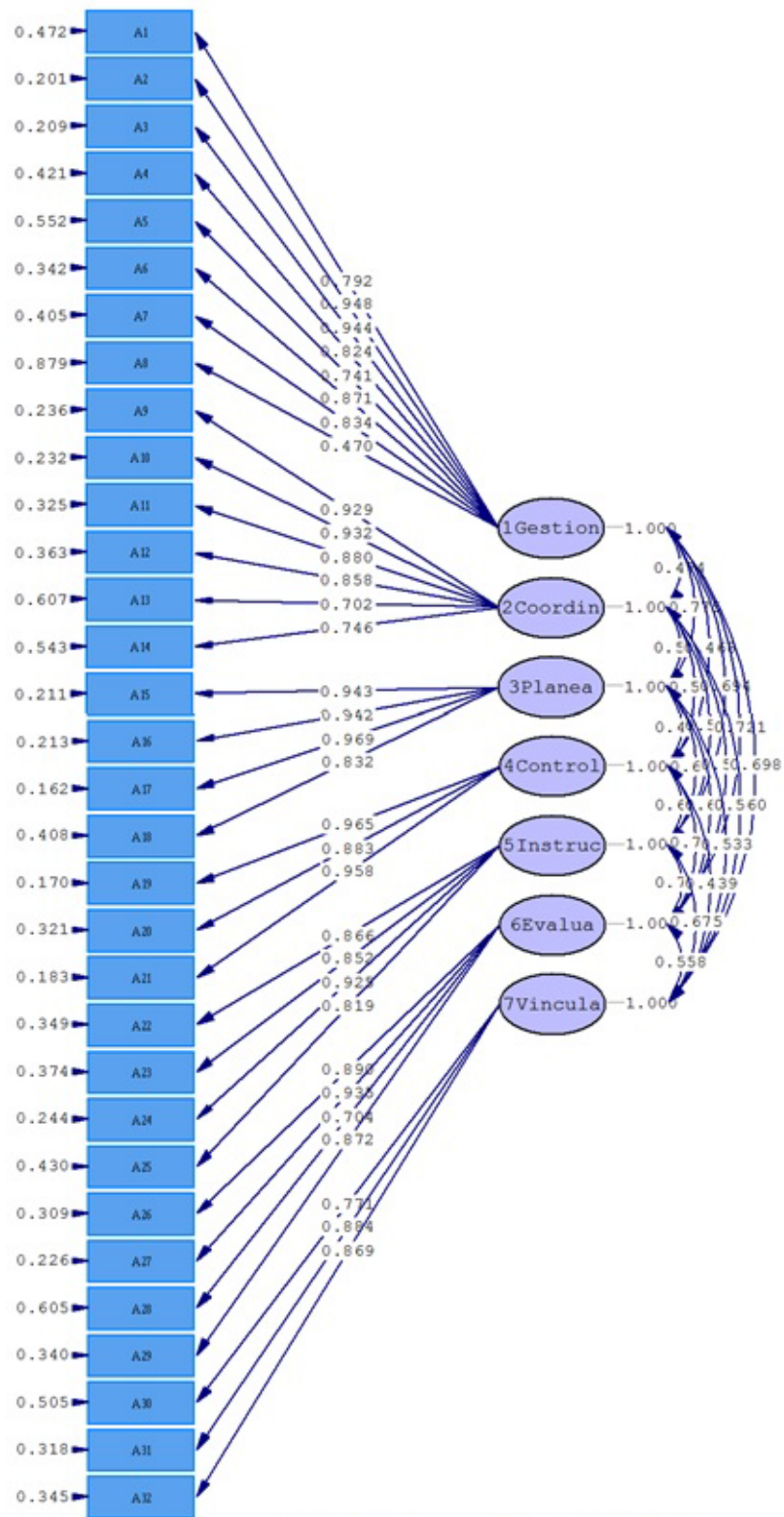
*Nota: Fuente = Cuestionario de Actividades Deportivas para Gestores Deportivos*

En la siguiente Tabla 43 y la figura 28, se muestran los resultados obtenidos, después del AFC mediante el programa Lisrel 8.8 y Factor 10.8.

**Tabla 43**  
*Análisis de ajuste del instrumento de Actividades Deportivas para Gestores Deportivos*

Índice	AFC Lisrel	AFC Factor
RMSEA	0.064	0.000
CFI	0.982	1.045
NNFI	0.981	1.072
Grados de libertad (gl)	674	457
Chi-cuadrado	1004.24	65.624
Chi-cuadrado/gl	1.489	0.144

**Figura 28**  
*Actividades Deportivas*



Chi-Square=704.47, df=443, P-value=0.00000, RMSEA=0.071

### 3.6 Análisis factorial exploratorio y confirmatorio del instrumento cuestionario de mercadotecnia y publicidad para gestores deportivos.

En la tabla 44, se muestra el análisis estadístico total de los elementos del cuestionario de mercadotecnia y publicidad para gestores deportivos, en el que se observan valores de confiabilidad aceptables, para cada uno de los 27 ítems de la conforman.

**Tabla 44**

*Estadística total de elemento del cuestionario de mercadotecnia y publicidad para gestores deportivos*

Ítem	<i>M</i>	$\sigma$	<i>rjx</i>	<i>Rjx</i> <sup>2</sup>	$\alpha$ - <i>x</i>
M1. Aplicación de cuestionario a la población objetivo	78.84	1001.20	.67	.81	.96
M2. Creación de base de datos de la información obtenida	78.54	988.49	.71	.82	.96
M3. Creación de cuestionario de preferencia de actividades en la población objetivo	78.60	1001.28	.65	.72	.96
M4. Estudio de mercado	78.89	1006.73	.62	.77	.96
M5. Segmentación de población de posibles usuarios/deportistas	78.53	1000.75	.69	.76	.96
M6. Análisis de datos del cuestionario de preferencia de actividad	78.59	985.94	.76	.85	.96
M7. Diseño del informe del estudio	78.83	990.67	.78	.82	.96
M8. Análisis de las actividades con mayor demanda	78.03	982.34	.74	.79	.96
M9. Diseño de logotipo de la entidad deportiva	79.13	1006.95	.57	.69	.96
M10. Puesta en marcha de campaña de publicidad	78.69	992.68	.73	.84	.96
M11. Diseño de la publicación de las actividades ofertadas	78.59	991.63	.69	.83	.96
M12. Diseño de la imagen corporativa de la entidad	79.00	997.49	.71	.72	.96
M13. Diseño del vestuario de los trabajadores	79.28	1010.85	.57	.64	.96
M14. Elaboración de calendario de campaña publicitaria	78.74	995.84	.69	.80	.96
M15. Evaluación de la calidad de servicios a través de un organismo externo	79.13	1013.22	.52	.70	.96
M16. Análisis de datos de la calidad en el servicio	78.40	990.98	.68	.88	.96

M17. Organización y desarrollo de cursos de atención al usuario/deportista.	78.81	100.91	.64	.81	.96
M18. Diseño de sistemas de calidad de servicios de actividades e instalaciones	78.75	998.24	.68	.72	.96
M19. Recopilación de información en la base de datos	78.58	998.57	.63	.85	.96
M20. Exposición de recursos de calidad de servicios a los trabajadores	79.20	1001.94	.69	.79	.96
M21. Diseño y establecimiento del organigrama de la entidad	78.33	983.61	.73	.82	.96
M22. Establecimiento de las funciones a cada puesto de trabajo	77.93	979.81	.74	.82	.96
M23. Establecimiento de sus objetivos (*SMART)	77.64	979.50	.78	.88	.96
M24. Diseño del plan estratégico de la entidad deportiva	77.91	1001.20	.67	.81	.96
M25. Atención a las quejas y sugerencias de los usuarios/deportistas y trabajadores.	77.89	988.49	.71	.82	.96
M26. Respuesta a las quejas y sugerencias de los usuarios/deportistas y trabajadores.	77.84	1001.28	.65	.72	.96
M27. Tramitación de la queja o sugerencia al departamento pertinente	78.07	1006.73	.62	.77	.96

*Nota:* media (M), varianza ( $\sigma$ ), correlación elemento-total corregida ( $r_{jx}$ ), correlación múltiple al cuadrado ( $R_{jx^2}$ ), alfa de Cronbach si se elimina el elemento ( $\alpha-x$ )

Del cuestionario de Mercadotecnia y Publicidad, se muestran la matriz de componentes rotado en cinco factores, indicando el peso de cada ítem, el cual los ítems eliminados son 21, 28, 10, 32, 34, 23, 22, 8, 31, 36, 33 y 35 (Tabla 45).

**Tabla 45**

*Componentes Principales del cuestionario de Mercadotecnia y Publicidad*

	Componente				
	1	2	3	4	5
M1. Aplicación de cuestionario a la población objetivo	.823				
M2. Creación de base de datos de la información obtenida	.816				
M3. Creación de cuestionario de preferencia de actividades en la población objetivo	.798				

M4. Estudio de mercado	.769	
M5. Segmentación de población de posibles usuarios/deportistas	.767	
M6. Análisis de datos del cuestionario de preferencia de actividad	.726	
M7. Diseño del informe del estudio	.704	
M8. Análisis de las actividades con mayor demanda	.591	
M9. Diseño de logotipo de la entidad deportiva	.777	
M10. Puesta en marcha de campaña de publicidad	.766	
M11. Diseño de la publicación de las actividades ofertadas	.748	
M12. Diseño de la imagen corporativa de la entidad	.738	
M13. Diseño del vestuario de los trabajadores	.724	
M14. Elaboración de calendario de campaña publicitaria	.714	
M15. Evaluación de la calidad de servicios a través de un organismo externo		.858
M16. Análisis de datos de la calidad en el servicio		.718
M17. Organización y desarrollo de cursos de atención al usuario/deportista.		.706
M18. Diseño de sistemas de calidad de servicios de actividades e instalaciones		.686
M19. Recopilación de información en la base de datos		.681
M20. Exposición de recursos de calidad de servicios a los trabajadores		.645
M21. Diseño y establecimiento del organigrama de la entidad		.772
M22. Establecimiento de las funciones a cada puesto de trabajo		.767

M23. Establecimiento de sus objetivos (*SMART)	.728	
M24. Diseño del plan estratégico de la entidad deportiva	.679	
M25. Atención a las quejas y sugerencias de los usuarios/deportistas y trabajadores.		.868
M26. Respuesta a las quejas y sugerencias de los usuarios/deportistas y trabajadores.		.860
M27. Tramitación de la queja o sugerencia al departamento pertinente		.848

---

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

En la tabla 46, y mediante el análisis de descripción de los índices en la muestra actual, se muestra la media, mediana y desviación estándar para cada uno de los ítems del instrumento de Mercadotecnia y Publicidad.

**Tabla 46**

*Estadísticas de descripción de índice de Mercadotecnia y Publicidad*

Ítem	M	DT	$r_{jx}$	$\alpha-x$
M1. Aplicación de cuestionario a la población objetivo	2.73	1.594	.67	.96
M2. Creación de base de datos de la información obtenida	3.03	1.795	.71	.96
M3. Creación de cuestionario de preferencia de actividades en la población objetivo	2.97	1.648	.65	.96
M4. Estudio de mercado	2.68	1.595	.62	.96
M5. Segmentación de población de posibles usuarios/deportistas	3.03	1.579	.69	.96
M6. Análisis de datos del cuestionario de preferencia de actividad	2.97	1.727	.76	.96
M7. Diseño del informe del estudio	2.74	1.609	.78	.96
M8. Análisis de las actividades con mayor demanda	3.53	1.848	.74	.96
M9. Diseño de logotipo de la entidad deportiva	2.44	1.702	.57	.96

M10. Puesta en marcha de campaña de publicidad	2.87	1.667	.73	.96
M11. Diseño de la publicación de las actividades ofertadas	2.97	1.776	.69	.96
M12. Diseño de la imagen corporativa de la entidad	2.57	1.604	.71	.96
M13. Diseño del vestuario de los trabajadores	2.29	1.602	.57	.96
M14. Elaboración de calendario de campaña publicitaria	2.83	1.686	.69	.96
M15. Evaluación de la calidad de servicios a través de un organismo externo	2.44	1.687	.52	.96
M16. Análisis de datos de la calidad en el servicio	3.17	1.813	.68	.96
M17. Organización y desarrollo de cursos de atención al usuario/deportista.	2.76	1.683	.64	.96
M18. Diseño de sistemas de calidad de servicios de actividades e instalaciones	2.82	1.657	.68	.96
M19. Recopilación de información en la base de datos	2.99	1.761	.63	.96
M20. Exposición de recursos de calidad de servicios a los trabajadores	2.36	1.551	.69	.96
M21. Diseño y establecimiento del organigrama de la entidad	3.24	1.848	.73	.96
M22. Establecimiento de las funciones a cada puesto de trabajo	3.64	1.916	.74	.96
M23. Establecimiento de sus objetivos (*SMART)	3.92	1.822	.78	.96
M24. Diseño del plan estratégico de la entidad deportiva	3.66	1.770	.79	.96
M25. Atención a las quejas y sugerencias de los usuarios/deportistas y trabajadores.	3.68	1.820	.64	.96
M26. Respuesta a las quejas y sugerencias de los usuarios/deportistas y trabajadores.	3.73	1.796	.63	.96
M27. Tramitación de la queja o sugerencia al departamento pertinente	3.50	1.866	.56	.96

*Nota: Fuente = Cuestionario de Mercadotecnia y Publicidad para Gestores Deportivos*

En la siguiente Tabla 47 y la figura 29, se muestran los resultados obtenidos, después del AFC mediante el programa Lisrel 8.8 y Factor 10.8.



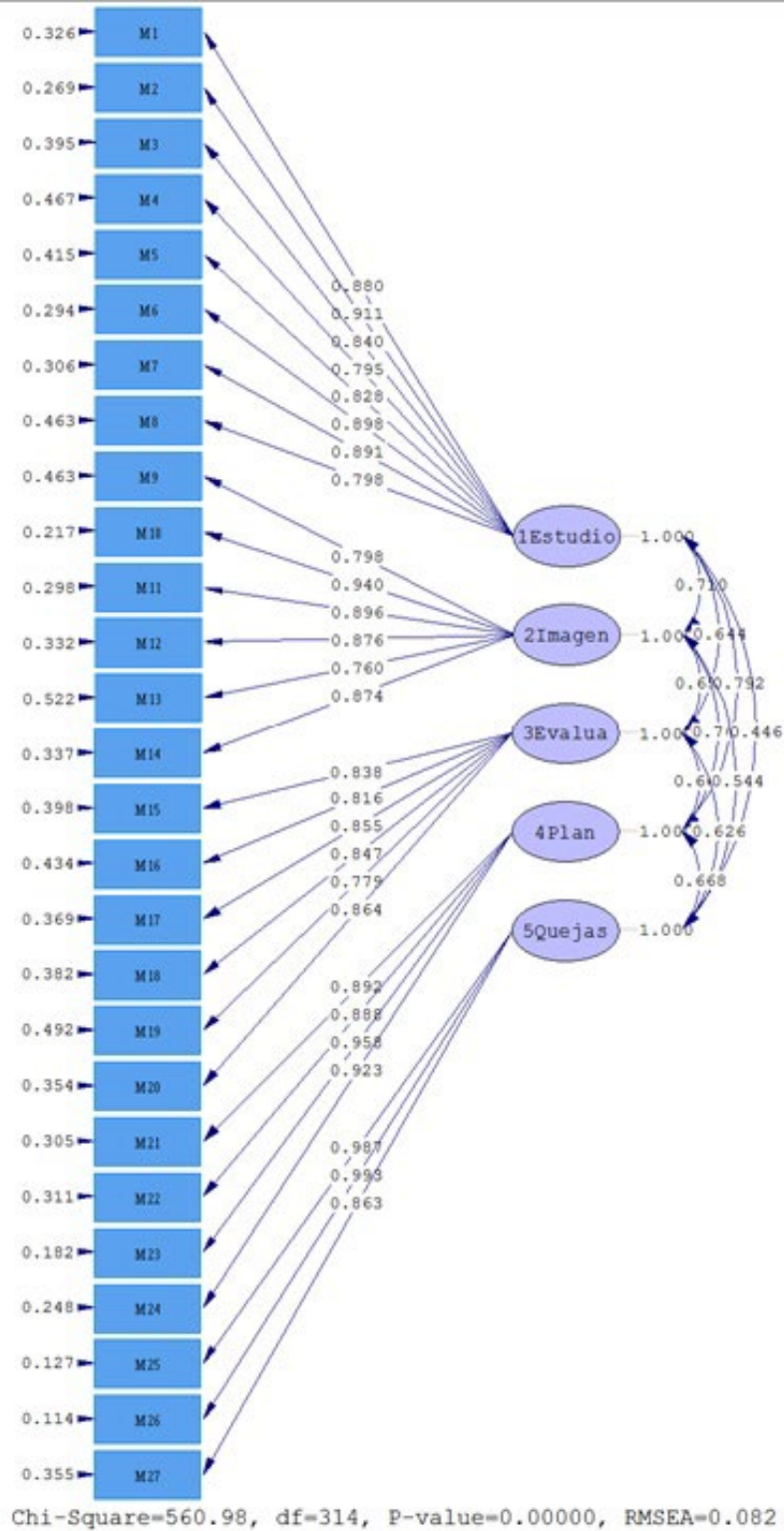
**Tabla 47**

*Análisis de ajuste del instrumento Mercadotecnia y Publicidad para Gestores Deportivos*

Índice	AFC Lisrel	AFC Factor
RMSEA	0.082	0.000
CFI	0.977	1.039
NNFI	0.974	1.060
Grados de libertad (gl)	340	248
Chi-cuadrado	608.92	51.018
Chi-cuadrado/gl	1.790	0.206

**Figura 29**

*Mercadotecnia y publicidad*



### 3.7 Análisis factorial exploratorio y confirmatorio del instrumento cuestionario de recursos humanos para gestores deportivos.

En la tabla 48, se muestra el análisis estadístico total del cuestionario de recursos humanos para gestores deportivos, en el que se observan valores de confiabilidad aceptables, para los 36 ítems.

**Tabla 48**

*Estadística total de elemento del cuestionario de recursos humanos para gestores deportivos*

	<i>M</i>	$\sigma$	<i>rjx</i>	<i>Rjx</i> <sup>2</sup>	$\alpha$ - <i>x</i>
R1. Vigilancia a los trabajadores mientras trabajan	102.69	2015.07	.67	.85	.97
R2. Supervisión de las obligaciones del personal	102.17	2004.02	.74	.86	.97
R3. Control de la entrada y salida del personal	102.65	2027.90	.60	.79	.97
R4. Control sobre asistencia laboral	102.58	2011.03	.71	.75	.97
R5. Comprobación de la correcta ejecución de la labor del trabajador	102.08	2012.18	.77	.86	.97
R6. Información de los trabajadores sobre sus inquietudes y necesidades en tema laboral	102.28	2006.07	.82	.93	.97
R7. Desarrollo de técnicas de control del trabajo del personal	102.98	2007.93	.78	.84	.97
R8. Mantenimiento de reuniones periódicas con el personal para conocer sus necesidades	102.18	2014.54	.77	.86	.97
R9. Gestión de las necesidades de los trabajadores	102.29	1999.11	.81	.92	.97
R10. Explicación de las normas y políticas	102.78	2003.10	.78	.84	.97
R11. Decisión sobre la escolaridad mínima exigible para el puesto	102.90	2009.03	.73	.86	.97
R12. Selección de personal	102.55	2016.11	.72	.86	.97
R13. Determinación de los conocimientos mínimos para cada puesto de trabajo	102.58	2005.13	.76	.89	.97
R14. Realización de entrevistas a los candidatos	102.58	2011.92	.72	.89	.97
R15. Diseño de funciones del puesto	102.67	2006.92	.75	.87	.97
R16. Contratación de personal	103.03	2022.18	.68	.79	.97
R17. Desarrollo de un manual interno de trabajadores	103.20	2012.06	.76	.79	.97
R18. Información de las condiciones salariales	103.24	2009.53	.77	.86	.97
R19. Redacción del plan de trabajo	102.25	2001.47	.79	.82	.97

R20. Contacto con las dependencias encargadas de supervisar los planes de seguridad e higiene (institución encargada del sistema de salud, protección civil, etc.)	103.64	2044.18	.59	.86	.97
R21. Modificación del plan de prevención	103.79	2044.46	.69	.89	.97
R22. Diseño, recopilación y tratamiento de encuestas de prevención propias	103.72	2044.90	.66	.90	.97
R23. Monitoreo de material necesario para la seguridad de las instalaciones	103.35	2021.89	.71	.87	.97
R24. Monitoreo de material entregado para evitar riesgos laborales	103.46	2027.57	.71	.87	.97
R25. Aplicación de normativas sobre seguridad e higiene en el centro de trabajo	103.06	2015.53	.71	.85	.97
R26. Desarrollo del plan de prevención	102.86	2000.89	.82	.86	.97
R27. Distribución de los contratos a los trabajadores	104.27	2060.17	.64	.89	.97
R28. Realización de la nómina de los trabajadores	104.19	2068.51	.52	.69	.98
R29. Elaboración de los certificados de retenciones para la entrega a los trabajadores	104.44	2089.84	.53	.66	.98
R30. Tramitación de los contratos en tesorería	104.03	2042.56	.64	.88	.97
R31. Gestión de las bonificaciones y ayudas en material laboral	103.92	2040.57	.66	.78	.97
R32. Redacción y/o modificación de contratos	104.19	2073.75	.54	.68	.97
R33. Programación de cursos de formación para los trabajadores	102.86	2015.20	.77	.94	.97
R34. Desarrollo de cursos de formación para los trabajadores	102.97	2020.97	.76	.93	.97
R35. Determinación de los cursos a realizar por cada trabajador	102.69	2011.86	.77	.87	.97
R36. Preparación de la documentación necesaria para la formación del personal	103.19	2011.11	.79	.89	.97

*Nota:* media (M), varianza ( $\sigma$ ), correlación elemento-total corregida ( $r_{jx}$ ), correlación múltiple al cuadrado ( $R_{jx}^2$ ), alfa de Cronbach si se elimina el elemento ( $\alpha-x$ )

Del cuestionario de Recursos Humanos, se muestran la matriz de componentes rotado en cinco factores, indicando el peso de cada ítem (Tabla 49) y se eliminaron el ítem 54, 23, 26, 3, 28, 56, 42, 16, 21, 9, 34, 6, 15, 28, 55, 57, 22 y 24.

**Tabla 49***Componentes Principales del Cuestionario de Recursos Humanos*

	Componente				
	1	2	3	4	5
R1. Vigilancia a los trabajadores mientras trabajan	.862				
R2. Supervisión de las obligaciones del personal	.814				
R3. Control de la entrada y salida del personal	.799				
R4. Control sobre asistencia laboral	.745				
R5. Comprobación de la correcta ejecución de la labor del trabajador	.745				
R6. Información de los trabajadores sobre sus inquietudes y necesidades en tema laboral	.703				
R7. Desarrollo de técnicas de control del trabajo del personal	.695				
R8. Mantenimiento de reuniones periódicas con el personal para conocer sus necesidades	.683				
R9. Gestión de las necesidades de los trabajadores	.674				
R10. Explicación de las normas y políticas	.631				
R11. Decisión sobre la escolaridad mínima exigible para el puesto		.786			
R12. Selección de personal		.777			
R13. Determinación de los conocimientos mínimos para cada puesto de trabajo		.758			
R14. Realización de entrevistas a los candidatos		.745			
R15. Diseño de funciones del puesto		.732			
R16. Contratación de personal		.691			
R17. Desarrollo de un manual interno de trabajadores		.655			
R18. Información de las condiciones salariales		.592			
R19. Redacción del plan de trabajo		.586			
R20. Contacto con las dependencias encargadas de supervisar los planes de seguridad e higiene (institución encargada del sistema de salud, protección civil, etc.)			.821		
R21. Modificación del plan de prevención			.803		

R22. Diseño, recopilación y tratamiento de encuestas de prevención propias	.793	
R23. Monitoreo de material necesario para la seguridad de las instalaciones	.758	
R24. Monitoreo de material entregado para evitar riesgos laborales	.727	
R25. Aplicación de normativas sobre seguridad e higiene en el centro de trabajo	.714	
R26. Desarrollo del plan de prevención	.585	
R27. Distribución de los contratos a los trabajadores		.811
R28. Realización de la nómina de los trabajadores		.804
R29. Elaboración de los certificados de retenciones para la entrega a los trabajadores		.763
R30. Tramitación de los contratos en tesorería		.740
R31. Gestión de las bonificaciones y ayudas en material laboral		.738
R32. Redacción y/o modificación de contratos		.727
R33. Programación de cursos de formación para los trabajadores		.781
R34. Desarrollo de cursos de formación para los trabajadores		.743
R35. Determinación de los cursos a realizar por cada trabajador		.690
R36. Preparación de la documentación necesaria para la formación del personal		.612

---

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

En la tabla 50, y mediante el análisis de descripción de los índices en la muestra actual, se muestra la media, mediana y desviación estándar para cada uno de los ítems del instrumento de Recursos Humanos.

**Tabla 50***Estadísticas de descripción de índice de Recursos Humanos*

Ítem	M	DT	$r_{jx}$	$\alpha-x$
R1. Vigilancia a los trabajadores mientras trabajan	3.32	1.99	.67	.97
R2. Supervisión de las obligaciones del personal	3.84	1.97	.74	.97
R3. Control de la entrada y salida del personal	3.36	1.99	.60	.97
R4. Control sobre asistencia laboral	3.42	1.95	.71	.97
R5. Comprobación de la correcta ejecución de la labor del trabajador	3.92	1.79	.77	.97
R6. Información de los trabajadores sobre sus inquietudes y necesidades en tema laboral	3.73	1.77	.82	.97
R7. Desarrollo de técnicas de control del trabajo del personal	3.03	1.82	.78	.97
R8. Mantenimiento de reuniones periódicas con el personal para conocer sus necesidades	3.83	1.76	.77	.97
R9. Gestión de las necesidades de los trabajadores	3.72	1.87	.81	.97
R10. Explicación de las normas y políticas	3.23	1.89	.78	.97
R11. Decisión sobre la escolaridad mínima exigible para el puesto	3.11	1.92	.73	.97
R12. Selección de personal	3.46	1.85	.72	.97
R13. Determinación de los conocimientos mínimos para cada puesto de trabajo	3.42	1.90	.76	.97
R14. Realización de entrevistas a los candidatos	3.43	1.91	.72	.97
R15. Diseño de funciones del puesto	3.34	1.90	.75	.97
R16. Contratación de personal	2.98	1.85	.68	.97
R17. Desarrollo de un manual interno de trabajadores	2.81	1.80	.76	.97
R18. Información de las condiciones salariales	2.77	1.82	.77	.97
R19. Redacción del plan de trabajo	3.75	1.90	.79	.97
R20. Contacto con las dependencias encargadas de supervisar los planes de seguridad e higiene (institución encargada del sistema de salud, protección civil, etc.)	2.36	1.72	.59	.97
R21. Modificación del plan de prevención	2.22	1.47	.69	.97
R22. Diseño, recopilación y tratamiento de encuestas de prevención propias	2.29	1.53	.66	.97

R23. Monitoreo de material necesario para la seguridad de las instalaciones	2.66	1.79	.71	.97
R24. Monitoreo de material entregado para evitar riesgos laborales	2.55	1.69	.71	.97
R25. Aplicación de normativas sobre seguridad e higiene en el centro de trabajo	2.95	1.88	.71	.97
R26. Desarrollo del plan de prevención	3.15	1.84	.82	.97
R27. Distribución de los contratos a los trabajadores	1.74	1.32	.64	.97
R28. Realización de la nómina de los trabajadores	1.82	1.45	.52	.98
R29. Elaboración de los certificados de retenciones para la entrega a los trabajadores	1.57	0.99	.53	.98
R30. Tramitación de los contratos en tesorería	1.97	1.62	.64	.97
R31. Gestión de las bonificaciones y ayudas en material laboral	2.09	1.61	.66	.97
R32. Redacción y/o modificación de contratos	1.81	1.28	.54	.97
R33. Programación de cursos de formación para los trabajadores	3.15	1.75	.77	.97
R34. Desarrollo de cursos de formación para los trabajadores	3.04	1.69	.76	.97
R35. Determinación de los cursos a realizar por cada trabajador	3.32	1.78	.77	.97
R36. Preparación de la documentación necesaria para la formación del personal	2.82	1.75	.79	.97

*Nota: Fuente = Cuestionario de Recursos Humanos para Gestores Deportivos*

En la siguiente Tabla 51 y la figura 30, se muestran los resultados obtenidos, después del AFC.

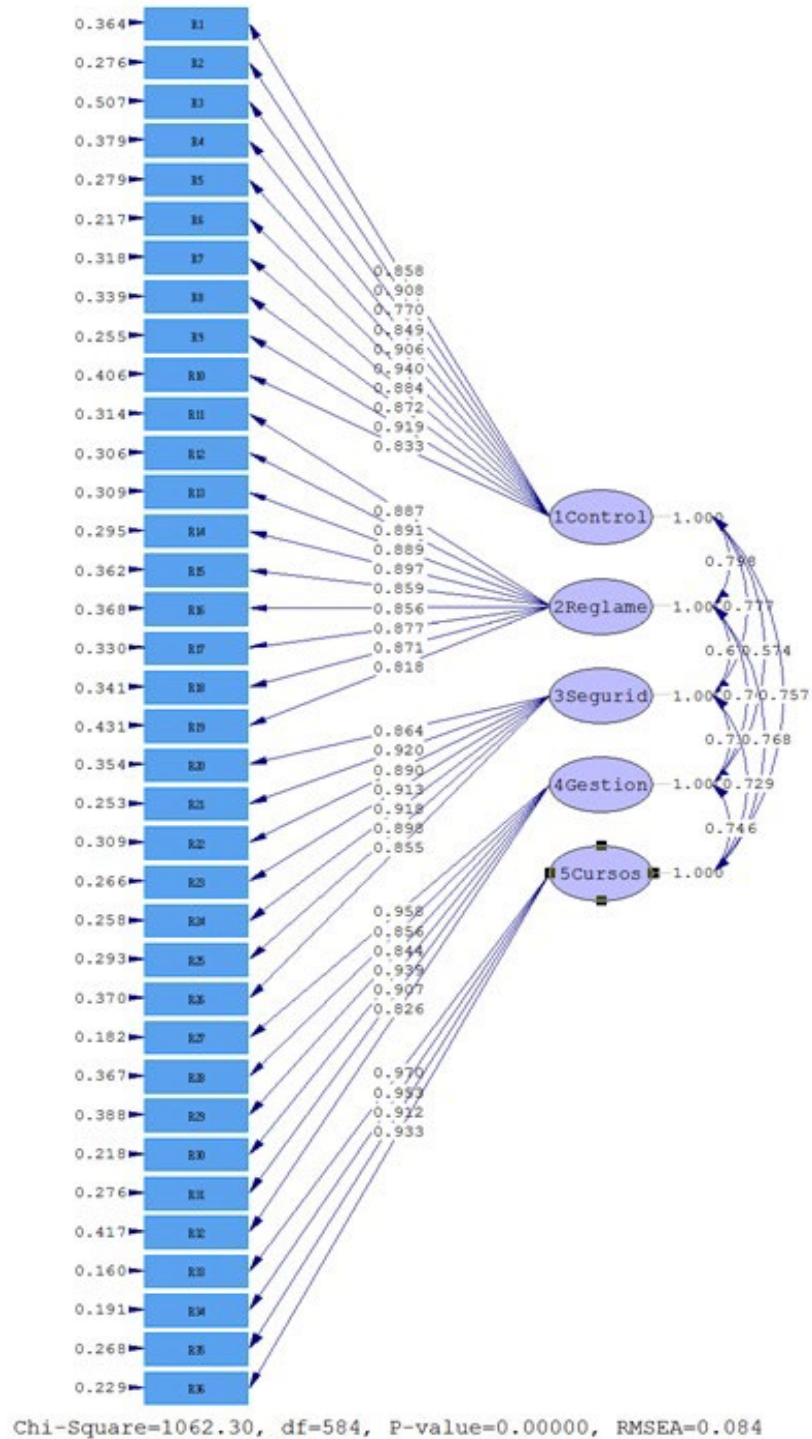
**Tabla 51**  
*Análisis de ajuste del instrumento de Recursos Humanos para Gestores Deportivos*

Índice	AFC Lisrel	AFC Factor
RMSEA	0.084	0.0322
CFI	0.980	0.78
NNFI	0.978	0.71
Grados de libertad (gl)	730	590



Chi-cuadrado	1342.24	1757.502
Chi-cuadrado/gl	1.838	2.978

**Figura 30**  
*Recursos Humanos*



### 3.8 Análisis factorial exploratorio y confirmatorio del instrumento cuestionario de directivas propias para gestores deportivos.

En la tabla 52, se presenta el análisis estadístico total de los elementos del cuestionario de directivas propias para gestores deportivos, en el que se observan valores de confiabilidad aceptables.

**Tabla 52**

*Estadística total de elemento del cuestionario de directivas propias para gestores deportivos*

Ítem	<i>M</i>	$\sigma$	<i>rjx</i>	<i>Rjx</i> <sup>2</sup>	$\alpha$ - <i>x</i>
D1. Supervisión del estado de seguridad y salidas de emergencia	53.67	536.21	.75	.76	.95
D2. Reserva de áreas	53.64	542.56	.68	.71	.95
D3. Organización de reuniones con trabajadores para el funcionamiento de las instalaciones	52.78	541.85	.68	.64	.95
D4. Supervisión del estado de las instalaciones	52.32	549.91	.66	.60	.95
D5. Supervisión de la limpieza en general	53.08	530.51	.79	.84	.95
D6. Redacción de normas de funcionamiento y uso	53.77	536.43	.77	.74	.95
D7. Utilización de programas de gestión y uso de instalaciones deportivas	53.47	541.46	.68	.67	.95
D8. Limpieza de áreas específicas (pistas, vestuarios, etc.)	53.47	534.34	.73	.80	.95
D9. Monitoreo de apertura y cierre de las instalaciones	54.35	543.68	.72	.96	.95
D10. Cierre de puertas de las instalaciones	54.42	542.07	.73	.96	.95
D11. Encendido de las luces de instalaciones	54.52	551.26	.66	.80	.95
D12. Preparación de pistas, salas o gimnasios	54.08	538.54	.77	.81	.95
D13. Enseñanza del funcionamiento del software utilizado a los trabajadores	54.07	548.66	.67	.83	.95
D14. Actualización de software	54.32	548.46	.68	.76	.95
D15. Introducción de datos de usuarios al programa (software)	54.04	542.66	.73	.82	.95
D16- Ejecución de los programas informáticos de las instalaciones deportivas	53.87	545.31	.66	.78	.95
D17. Cambio y reposición del material	53.54	552.06	.57	.68	.95
D18. Compra del material estropeado o acabado	53.95	550.15	.61	.70	.95

D19. Elecciones del tipo equipamiento, accesorios e implementos para las nuevas instalaciones	54.06	549.89	.61	.51	.95
---	-------	--------	-----	-----	-----

*Nota:* media (M), varianza ( $\sigma$ ), correlación elemento-total corregida ( $r_{jx}$ ), correlación múltiple al cuadrado ( $R_{jx}^2$ ), alfa de Cronbach si se elimina el elemento ( $\alpha-x$ )

Del cuestionario de Directivas Propias, se muestran la matriz de componentes rotado en cuatro factores, indicando el peso de cada ítem y los ítems eliminados 26, 27, 31, 5, 13, 8, 3, 17, 21, 25, 7, 22, 24, 34, 33 y 32(Tabla 53).

**Tabla 53**

*Componentes Principales del Cuestionario de Directivas Propias*

	Componente			
	1	2	3	4
D1. Supervisión del estado de seguridad y salidas de emergencia	.739			
D2. Reserva de áreas	.733			
D3. Organización de reuniones con trabajadores para el funcionamiento de las instalaciones	.712			
D4. Supervisión del estado de las instalaciones	.700			
D5. Supervisión de la limpieza en general	.695			
D6. Redacción de normas de funcionamiento y uso	.675			
D7. Utilización de programas de gestión y uso de instalaciones deportivas	.667			
D8. Limpieza de áreas específicas (pistas, vestuarios, etc.)	.533			
D9. Monitoreo de apertura y cierre de las instalaciones		.909		
D10. Cierre de puertas de las instalaciones		.895		
D11. Encendido de las luces de instalaciones		.850		
D12. Preparación de pistas, salas o gimnasios		.746		
D13. Enseñanza del funcionamiento del software utilizado a los trabajadores			.876	
D14. Actualización de software			.823	
D15. Introducción de datos de usuarios al programa (software)			.820	

D16- Ejecución de los programas informáticos de las instalaciones deportivas	.811
D17. Cambio y reposición del material	.864
D18. Compra del material estropeado o acabado	.839
D19. Elecciones del tipo equipamiento, accesorios e implementos para las nuevas instalaciones	.540

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 4 componentes extraídos.

En la tabla 54, y mediante el análisis de descripción de los índices en la muestra actual, se muestra la media, mediana y desviación estándar para cada uno de los ítems del instrumento de Directivas Propias.

**Tabla 54**

*Estadísticas de descripción de índice de Directivas Propias*

Ítem	M	DT	$r_{jx}$	$\alpha-X$
D1. Supervisión del estado de seguridad y salidas de emergencia	3.08	1.86	.75	.95
D2. Reserva de áreas	3.10	1.82	.68	.95
D3. Organización de reuniones con trabajadores para el funcionamiento de las instalaciones	3.97	1.86	.68	.95
D4. Supervisión del estado de las instalaciones	4.42	1.66	.66	.95
D5. Supervisión de la limpieza en general	3.66	1.92	.79	.95
D6. Redacción de normas de funcionamiento y uso	2.97	1.79	.77	.95
D7. Utilización de programas de gestión y uso de instalaciones deportivas	3.28	1.87	.68	.95
D8. Limpieza de áreas específicas (pistas, vestuarios, etc.)	3.28	1.94	.73	.95
D9. Monitoreo de apertura y cierre de las instalaciones	2.40	1.72	.72	.95
D10. Cierre de puertas de las instalaciones	2.33	1.72	.73	.95
D11. Encendido de las luces de instalaciones	2.23	1.62	.66	.95
D12. Preparación de pistas, salas o gimnasios	2.66	1.75	.77	.95

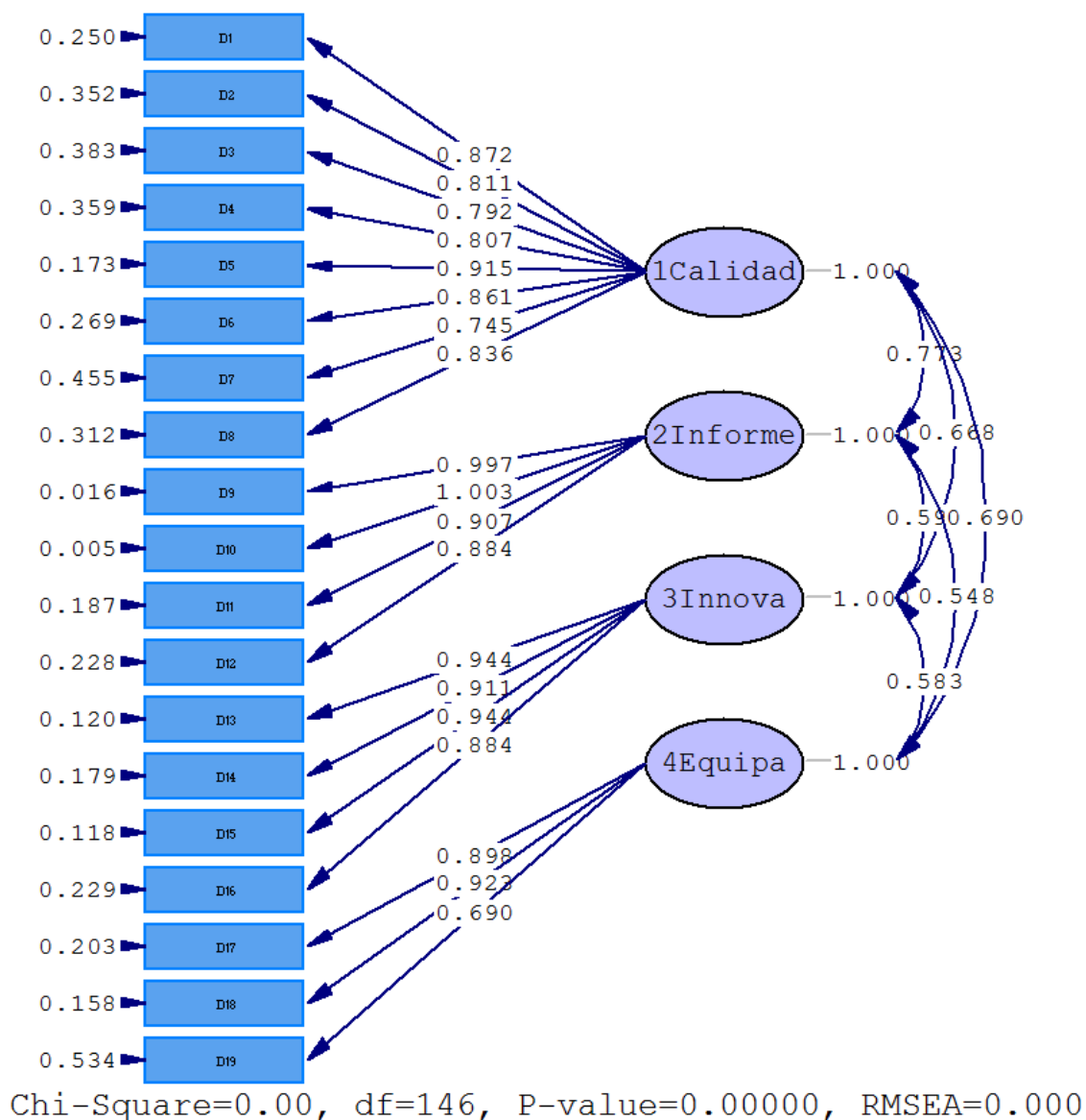
D13. Enseñanza del funcionamiento del software utilizado a los trabajadores	2.68	1.67	.67	.95
D14. Actualización de software	2.42	1.66	.68	.95
D15. Introducción de datos de usuarios al programa (software)	2.70	1.72	.73	.95
D16- Ejecución de los programas informáticos de las instalaciones deportivas	2.87	1.79	.66	.95
D17. Cambio y reposición del material	3.20	1.80	.57	.95
D18. Compra del material estropeado o acabado	2.80	1.77	.61	.95
D19. Elecciones del tipo equipamiento, accesorios e implementos para las nuevas instalaciones	2.69	1.78	.61	.95

*Nota: Fuente = Cuestionario de Directivas Propias para Gestores Deportivos*

En la siguiente Tabla 55 y la figura 31, se muestran los resultados obtenidos, después del AFC.

**Tabla 55**  
*Análisis de ajuste del instrumento de Directivas Propias para Gestores Deportivos*

Índice	AFC Lisrel	AFC Factor
RMSEA	0.087	0.000
CFI	0.979	1.034
NNFI	0.976	1.058
Grados de libertad (gl)	199	148
Chi-cuadrado	375.99	41.665
Chi-cuadrado/gl	1.889	0.282

**Figura 31***Directivas propias*

### 3.9 Análisis de correlación de las escalas de las habilidades directivas.

La tabla 56 permite identificar que los factores que integran las habilidades directivas del gestor deportivo se correlacionan de manera positiva y significativa, excepto los factores de finanzas (control de ingresos y egresos, y presupuestos); los cuales únicamente se asocian entre sí y con mercadotécnica y publicidad, así como de recursos humanos.

**Tabla 56**  
**Correlaciones de las escalas de las habilidades directivas**

	FIE	FP	IDUI	IDACR	IDPI	IDMM	ADG	ADC	ADP	ADCA	ADI	ADE	ADV	MPEM	MPDI	MPEP	MPPEM	MPQS	RHCP	RHRPR	RHSP	RHGRH	RHC	DPACI	DPIEI	DPITS	DPEI
FIE	-																										
FP	.700**	-																									
IDUI	.069	.116	-																								
IDACR	.166	.082	.528**	-																							
IDPI	.410**	.393**	.639**	.609**	-																						
IDMM	.443**	.418**	.525**	.487**	.658**	-																					
ADG	-.032	.086	.496**	.331**	.407**	.316**	-																				
ADC	.118	.181*	.348**	.315**	.391**	.368**	.498**	-																			
ADP	-.022	.144	.722**	.373**	.455**	.401**	.617**	.424**	-																		
ADCA	-.065	-.009	.353**	.326**	.196*	.196*	.451**	.444**	.379**	-																	
ADI	.023	.114	.573**	.340**	.418**	.409**	.611**	.455**	.551**	.554**	-																
ADE	.044	.156	.426**	.338**	.339**	.252**	.681**	.540**	.533**	.615**	.633**	-															
ADV	.147	.292**	.315**	.236**	.507**	.386**	.563**	.483**	.400**	.329**	.516**	.438**	-														
MPEM	.255**	.320**	.398**	.148	.472**	.436**	.359**	.236*	.417**	.238**	.398**	.300**	.396**	-													
MPDI	.328**	.315**	.390**	.304**	.508**	.557**	.355**	.386**	.357**	.259**	.445**	.329**	.374**	.632**	-												
MPEP	.270**	.311**	.383**	.284**	.477**	.330**	.369**	.284**	.317**	.226*	.336**	.420**	.438**	.570**	.569**	-											
MPPEM	.236*	.375**	.481**	.196*	.550**	.491**	.461**	.204*	.466**	.180	.419**	.374**	.425**	.718**	.611**	.609**	-										
MPQS	.191*	.277**	.532**	.376**	.594**	.423**	.350**	.084	.334**	.177	.296**	.215*	.279**	.398**	.426**	.541**	.586**	-									
RHCP	.229*	.334**	.517**	.378**	.423**	.340**	.382**	.125	.343**	.283**	.398**	.309**	.220*	.313**	.375**	.495**	.460**	.683**	-								
RHRPR	.416**	.577**	.407**	.156	.460**	.450**	.231*	.243**	.297**	.104	.368**	.280**	.304**	.383**	.431**	.522**	.547**	.467**	.712**	-							
RHSP	.376**	.363**	.381**	.340**	.541**	.391**	.338**	.311**	.226*	.210*	.383**	.266**	.320**	.353**	.456**	.619**	.448**	.589**	.690**	.659**	-						
RHGRH	.510**	.444**	.267**	.209*	.435**	.538**	.144	.320**	.140	.196*	.298**	.262**	.321**	.404**	.575**	.500**	.367**	.335**	.439**	.642**	.584**	-					
RHC	.285**	.365**	.395**	.275**	.441**	.419**	.357**	.320**	.252**	.292**	.434**	.467**	.372**	.404**	.499**	.673**	.450**	.448**	.662**	.721**	.663**	.649**	-				
DPACI	.314**	.328**	.616**	.642**	.710**	.573**	.479**	.279**	.489**	.305**	.484**	.333**	.341**	.402**	.501**	.513**	.487**	.652**	.667**	.488**	.645**	.328**	.433**	-			
DPIEI	.178	.137	.371**	.716**	.447**	.434**	.359**	.274**	.224*	.376**	.414**	.360**	.290**	.178	.419**	.350**	.143	.323**	.388**	.222*	.407**	.321**	.339**	.680**	-		
DPITS	.364**	.309**	.362**	.377**	.492**	.409**	.343**	.191*	.204*	.128	.331**	.275**	.270**	.367**	.462**	.586**	.349**	.419**	.487**	.523**	.558**	.461**	.564**	.637**	.525**	-	
DPEI	.420**	.420**	.426**	.435**	.608**	.740**	.273**	.379**	.307**	.227*	.436**	.244**	.352**	.432**	.532**	.357**	.454**	.389**	.350**	.567**	.479**	.568**	.438**	.624**	.497**	.535**	-

Nota. \* p<.05; \*\*p<.01;

Escala de finanzas factor control de ingresos y egresos (FIE); Escala de finanzas factor presupuestos (FP); Escala de instalaciones deportivas factor uso de instalaciones (IDUI); Escala de instalaciones deportivas factor preparación de instalaciones (IDPI); Escala de instalaciones deportivas factor asesoría de construcción y remodelación (IDACR); Escala de instalaciones deportivas factor material para el mantenimiento (IDMM); Escala de actividades deportivas factor gestión (ADG); Escala de actividades deportivas factor coordinación (ADC); Escala de actividades deportivas factor planeación (ADP); Escala de actividades deportivas factor control de asistencia (ADCA); Escala de actividades deportivas factor instructores (ADI); Escala de actividades deportivas factor evaluación (ADE); Escala de actividades deportivas factor vinculación (ADV); Escala de mercadotecnia y publicidad factor estudio de mercado (MPEM); Escala de mercadotecnia y publicidad factor diseño e imagen (MPDI); Escala de mercadotecnia y publicidad factor evaluación y promoción (MPEP); Escala de mercadotecnia y publicidad factor plan estratégico de marketing (MPPEM); Escala de mercadotecnia y publicidad factor quejas y sugerencias (MPQS); Escala de recursos humanos factor control de personal (RHCP); Escala de recursos humanos factor reglamentos y procesos de reclutamiento (RHRPR); Escala de recursos humanos factor seguridad y prevención (RHSP); Escala de recursos humanos factor gestión de los recursos humanos (RHGRH); Escala de recursos humanos factor cursos (RHC); Escala de directivas propias factor aseguramiento de la calidad de las instalaciones (DPACI); Escala de directivas propias factor informe del estado de las instalaciones (DPIEI); Escala de directivas propias factor innovación en tecnología de software (DPITS); Escala de directivas propias factor equipamiento de las instalaciones (DPEI)

## Discusión

A continuación, se presenta la discusión para el objetivo general y objetivos específicos, considerando los resultados obtenidos y las aportaciones de otros estudios. Recordamos que el objetivo general fue analizar el perfil del gestor deportivo de las organizaciones deportivas públicas y privadas de la zona metropolitana de Monterrey.

El perfil del gestor deportivo es un aspecto esencial a considerar para las personas que están al frente de una organización deportiva, teniendo entre sus funciones las habilidades directivas que son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona desarrolla y aplica en sus diversas actividades de dirigir y coordinar un equipo de trabajo (Puga & Martínez, 2008).

En este sentido autores como Espí et al. (2014) analizaron el perfil del gestor deportivo en la provincia de Castellón de la Comunidad Valenciana, España, estudio cuantitativo de corte descriptivo aplicado a 20 participantes de los 19 municipios de la provincia de Castellón, obteniendo datos del cuestionario: ARENA 2 (Estudio 1) elaborado por López, Luna, y Martínez (2006), incluyendo funciones que definen al perfil del gestor deportivo (Estudio 2) de Gómez (2003) y una comparación del perfil del gestor deportivo (Estudio 3) con el estudio de Martínez (1995) dando como resultado que el 21 % de los municipios no posee la figura del gestor deportivo al resto de los municipios que sí tienen y disponen de la mencionada figura gerencial con grados académicos de licenciatura. Dentro de las funciones que desempeñan con más frecuencia e importancia son la programación, organización y coordinación de actividades deportivas, la gestión y control de instalaciones deportivas, la relación y solución de programas a clubes y entidades deportivas y la asistencia al concejal de deportes.



## **OE. Identificar las habilidades directivas del gestor deportivo en organizaciones deportivas públicas y privadas de la zona metropolitana de Monterrey.**

En el presente estudio se analizó el perfil del gestor deportivo de las organizaciones deportivas públicas y privadas de la zona metropolitana de Monterrey, en donde se utilizó un cuestionario que mide las tareas del gestor deportivo, sin embargo, este instrumento se dividió en seis escalas que permitieron un análisis más detallado, así como la validación mediante propiedades psicométricas de cada uno de estos.

Mediante el procedimiento metodológico se realizó la adaptación al contexto mexicano y validación del instrumento por el método Delphi, el cual los expertos: dos del área de investigación de gestión deportiva, un experto en la elaboración de instrumentos de medición, un dirigente del sector público y un dirigente del sector privado evaluaron el instrumento, el cual en los resultados coincidieron que los datos generales, formación y situación laboral con valor mucho, lo cual se mantuvo los ítems del 1 al 22 distribuidos en el cuestionario relacionado a datos personales y de profesión.

Con respecto a las tareas del gestor deportivo, están comprendidas por escalas: finanzas, instalaciones deportivas, actividades deportivas, mercadotecnia, recursos humanos y directivas propias, en el que los expertos contribuyeron para determinar agrupar ítems relacionados a una actividad, del instrumento que inicialmente se adaptó al contexto mexicano con 294 ítems, se redujo a 23 ítems para datos generales y de profesion, 15 ítems para la escala de finanzas, 16 ítems para instalaciones deportivas, 32 ítems para las actividades deportivas, con respecto a mercadotecnia y publicidad conformada por 27 ítems, recursos humanos con 36 ítems y la escala de directivas propias con 19 ítems, para proceder a la prueba piloto, el cual el alfa de Cronbach para las escalas de las tareas del gestor, obteniendo un resultado confiable para cada una de las escalas, por los criterios establecidos de George y Mallery (2003).

## **OE Analizar las propiedades psicométricas del inventario de tareas del gestor deportivo.**

A continuación, se describen cada uno de estas escalas, sus características y aportaciones al contexto deportivo.

### **Área de finanzas**

La escala de finanzas originalmente se conformaba por 22 items, el cual se redujo a 15 items distribuidos en dos factores, el primer factor de control de ingresos y egresos con siete items y el factor dos de presupuestos conformado por ocho items. El análisis factorial confirmatorio mostró adecuados índices de bondad y ajuste: CFI = .985, NNFI = .982, RMSEA = .065, y Chi-cuadrado/gl = 1.5.

El área de finanzas, si bien es uno de los puntos con mayor énfasis dado que todas las organizaciones tanto públicas como privadas, dependen de presupuestos y recursos económicos para llevar a cabo los diversos servicios que ofrece, el cual el gestor deportivo tiene la responsabilidad del manejo oportuno y evitar los despilfarros en el quehacer cotidiano de la organización deportiva (Mestre, 2013).

El gestor deportivo requiere tener conocimientos y experiencia en la elaboración de proyectos, contabilidad, operaciones financieras y capaz de realizar una aproximación de los presupuestos otorgados para llevar a cabo un acontecimiento deportivo, un programa o en sí, toda la organización (Schwartz, 2010). Como se ha comentado, el gestor deportivo no es necesario que sea un experto de todos los temas; por ello, requiere integrar un equipo de especialistas y tener el liderazgo para dirigir y sacar provecho del perfil de cada uno de ellos.

Business School (2019) señala que uno de los aspectos que han cambiado en los últimos años es el de la aplicación de las técnicas de marketing. En el pasado, conseguir la financiación a pequeña escala era relativamente fácil. Lo que ha sucedido en los últimos años es que la captación de fondos se ha profesionalizado en las organizaciones deportivas.

### **Área de instalaciones deportivas**

La escala de instalaciones deportivas inicialmente conformaba 32 items, el cual se redujo a 16 items y se distribuyo en cuatro factores: uso en instalaciones, preparación de instalaciones, asesoría de construccion y remodelación, y material para el mantenimiento. El analisis factorial confirmatorio mostró adecuados indices de bondad y ajuste: CFI = .976, NNFI = .971, RMSEA = .083, y Chi-cuadrado/gl = 1.8.

El gestor deportivo como pieza fundamental para el desarrollo, funcionabilidad y optimizacion de las instalaciones deportivas que estan bajo su cargo (Gómez Nuñez, 2011), y de acuerdo con Ramos et al. (2015), menciona que el dirigente deportivo, debe estar preparado para asumir la gestión y administración de las instalaciones deportivas, y que no solo requiere de tener instalaciones en buen estado, sino tambien de crear nuevas tecnicas y metodos, entorno a la gestión de las instalaciones.

El tiempo dedicado del gestor deportivo para el área de instalaciones deportivas es directamente proporcional a las dimensiones de la instalación como lo explica en el estudio de García et al. (2011), al aumentar las dimensiones de las instalaciones deportivas, aumenta el tiempo de dedicación del gestor deportivo para administrar esta área.

### **Área de actividades deportivas**

Las habilidades directivas conforme a la escala de actividades deportivas, estaba originalmente conformada por 48 items y al finalizar el analisis exploratorio y confirmatorio, dio como resultado 39 items distribuidos en ocho factores ordenados a continuación: factor 1 supervisión, factor 2 planeación, factor 3 coordinación, factor 4 instructores, factor 5 control de asistencia, factor 6 indicadores de evaluación, factor 7 vinculación y factor 8 gestión. El cual se obtuvo un analisis factorial confirmatorio

con índices de bondad y ajuste adecuado: CFI = .982, NNFI = .981, RMSEA = .064, y Chi-cuadrado/gl = 1.4.

El gestor deportivo requiere conocimiento relacionado con funciones de planear, organizar, evaluar y controlar para llevar a cabo actividades deportivas (García y Fernández, 2009), y dentro de estas funciones determinar el incremento de las actividades deportivas que se ofrecen en la organización deportiva.

El gestor deportivo debe optar por distintos conocimientos en las diferentes áreas deportivas, para el crecimiento de su rol y función (Tenorio, 2021), con la planificación de las actividades deportivas en el que incluya la toma de decisiones y prevenir a futuro, y considerando el presupuesto de la organización deportiva (Prieto, 2008), en la presente investigación muestra que las funciones que más realizan los gestores deportivos es control, supervisión, planeación, organización de eventos y administración de los recursos.

### **Área de mercadotecnia y publicidad**

De la escala de mercadotecnia y publicidad que conformaba inicialmente con 40 ítems, se redujo a 27 ítems distribuidos en 5 factores, el primer factor determinado a estudio de mercado, el segundo factor como diseño e imagen, el tercer factor de evaluación y promoción, el cuarto factor de plan estratégico de mercadotecnia, y el quinto factor relacionado a quejas y sugerencias. Para la escala de mercadotecnia y publicidad se obtuvo un análisis factorial confirmatorio con índices de bondad y ajuste favorables teniendo un CFI = .977, NNFI = .974, RMSEA = .082, y Chi-cuadrado/gl = 1.7.

La mercadotecnia y publicidad que en inglés Marketing, dedicado al comportamiento del mercado y los consumidores, y que se encarga de fidelizar clientes (Benito, 2021; Fernández, 2012), el gestor deportivo debe tener conocimiento de esta área, ya que esta relacionado con base a las necesidades del cliente para ofrecer servicios en la organización a su cargo, y en un ambiente competitivo, posicionar la organización dentro del mercado, en el que puede integrar

un equipo de trabajo para liderar y llevar a cabo habilidades directivas referentes a trabajo en equipo para el estudio de mercado, creación y diseño de la imagen, manejo de análisis de datos, realizar un plan estratégico y revisar la opinión del cliente.

Esta área es de igual importante para el gestor deportivo, dado que el marketing ha evolucionado con las herramientas tecnológicas y que no solo el servicio se basa respecto a valorar las instalaciones de la organización, también puede otorgar servicios personalizados con la ayuda de la comunicación, llegar a los hogares de los clientes, desde plataformas tecnológicas, como Kotler (2022) describe 4 etapas de la evolución del *marketing* y que actualmente hemos alcanzado la etapa de *marketing* 5.0, el cual el gestor deportivo puede hacer uso de los componentes como los chatbots para guiar al cliente a la solución de su solicitud, o utilizar gadgets para recopilar datos del entorno físico e informativo del cliente y que a través de interfaces ayudan a complementar en la creación de servicios relacionados a las actividades deportivas. Y aunque el gestor deportivo no es experto en la materia, puede rodearse de un equipo de profesionales para llevar a cabo el estudio y desarrollo, y crear campañas de marketing altamente efectivas.

### **Área de recursos humanos**

De la escala de recursos humanos, inicialmente comprendía de 58 ítems y que después de los análisis se redujo a 40 ítems distribuidos en 5 factores, el primer factor reglamentos y procesos de reclutamiento, el segundo factor de control de personal, el tercer factor de seguridad y prevención, el cuarto factor de gestión y el quinto factor referente a cursos. Los análisis factoriales mostraron índices de bondad y ajuste favorables teniendo un CFI = .980, NNFI = .978, RMSEA = .084, y Chi-cuadrado/gl = 1.8.

Con el fin de obtener resultados (Fernández, 2012), las tareas que emplea el gestor deportivo en el área de recursos humanos, están dirigidas a crear la fidelidad de los empleados y motivarlos a su superación dentro del entorno interno de la organización, donde se crean equipos de trabajo, contratación de personal apto para

el puesto ofertado y la oportunidad de que el empleado interno pueda ser promovido, el cual dentro de los recursos humanos pasan por un proceso de selección (Niquén, 2022), definiendo las necesidades de personal al puesto vacante, la elaboración del perfil, la convocatoria, selección, informe detallado de los candidatos para la toma de decisiones, la incorporación a la organización y el seguimiento del empleado nuevo. En la presente investigación, el gestor deportivo debe estar relacionado con el área de recursos humanos para la selección de entrenadores, coordinadores, administrativos que al crear un puesto vacante y tener el personal adecuado para realizar paso a paso el proceso de selección.

### **Área de directivas propias**

La escala de directivas propias originalmente se conformaba por 39 items, el cual se redujo a 21 items distribuidos en cuatro factores, el primer factor de aseguramiento de la calidad de las instalaciones con 8 items, el segundo factor de monitoreo de instalaciones con 4 items, el tercer factor de equipamiento y construcción de instalaciones con 3 items y el cuarto factor de innovación en tecnología con 4 items. El análisis factorial confirmatorio mostró adecuados índices de bondad y ajuste: CFI = .979, NNFI = .976, RMSEA = .087, y Chi-cuadrado/gl = 1.8.

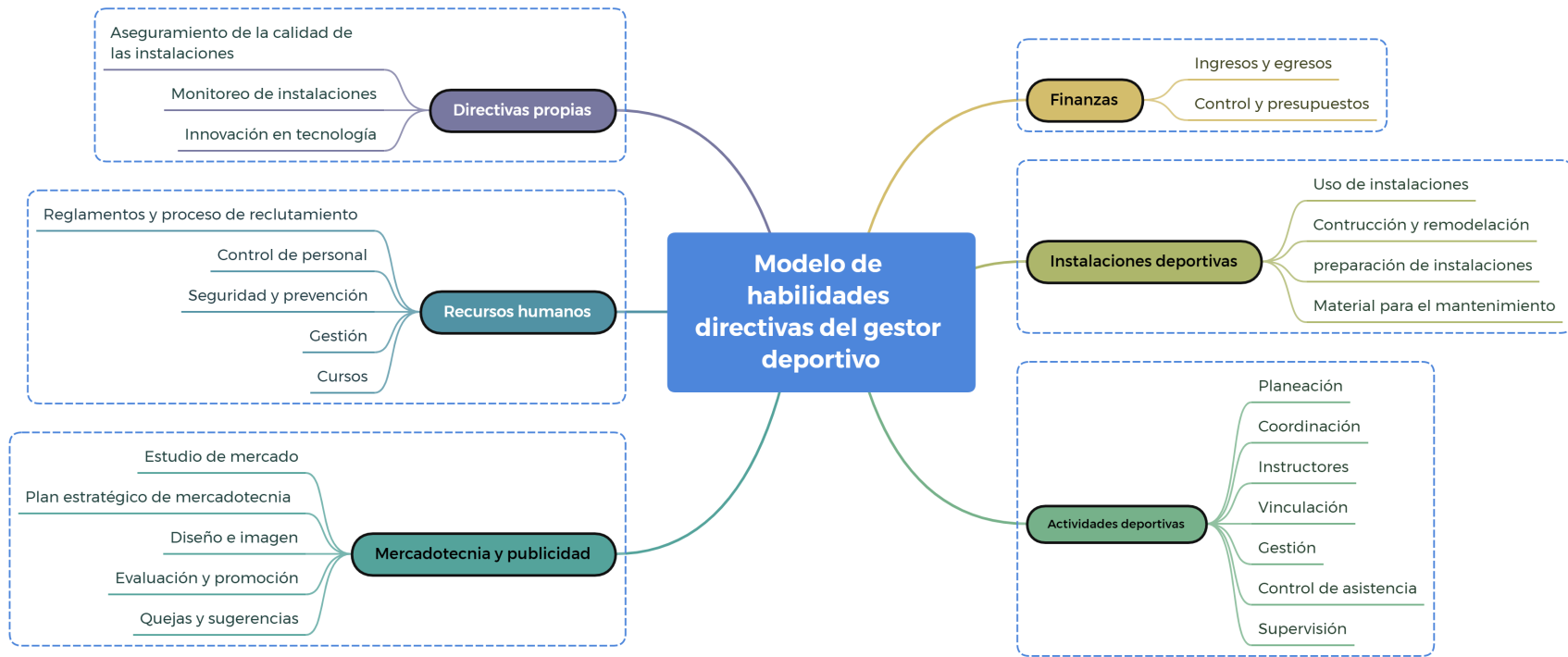
La gestión de la innovación y el conocimiento son una herramienta para la competitividad, creatividad y oportunidades de las organizaciones deportivas. En este sentido, los gestores deportivos requieren tener el conocimiento, capacitación y actualización para innovar en los servicios deportivos que ofrecen (Rodríguez-Marrero, 2013). Al cuestionar a los gestores deportivos en el presente trabajo, estos indican que se actualizan en temas de administración y dirección deportiva, coaching y marketing.

La historia ha mostrado que los hombres son los que han ocupado los primeros cargos en las organizaciones deportivas en México, como parte de una cultura del propio deporte y de la sociedad en general; este trabajo ha mostrado como el 89% son gestores deportivos de sexo masculino y 11% femenino; con

estudios preferentemente de licenciatura y maestría a fin al área de deportes. Otros estudios en España muestran datos similares donde las mujeres han sido relegadas en este tipo de puestos (Alfaro Et al., 2010).

Una vez analizadas cada una de las escalas, se presenta como una aportación de esta investigación, el “MODELO DE HABILIDADES DIRECTIVAS DEL GESTOR DEPORTIVO” que integra cada una de las habilidades directivas y sus factores y como se relacionan cada uno de ellos entre sí, para analizar a las organizaciones deportivas en su conjunto.

**Figura 32**  
*Modelo de habilidades directivas del gestor deportivo*





**OE. Valorar la opinión que tienen los gestores deportivos con relación al perfil.**

De acuerdo con los resultados en el ítem 23. Actividades laborales destacadas, los gestores deportivos eligieron primeramente a la atención y servicio, a la administración de recursos humanos, seguido de la administración de recursos financieros y el desarrollo del programa de educación física, así como dirigir, supervisar, organizar eventos deportivos, también destacaron la planeación estratégica y promover las actividades de la cultura física y el deporte, así mismo y detectado con menos frecuencia, en la administración eficiente y eficaz basada en resultados y la detección de áreas de oportunidad.

**OE. Analizar el grado de asociación entre los factores que integran las escalas de habilidades directivas del gestor deportivo.**

El haber llevado a cabo el análisis de correlación de los factores que conforman las habilidades directivas del gestor deportivo permitió confirmar que los gestores integran conocimientos y habilidades de todas las áreas; esto les permite tener un liderazgo de toda la organización, una comunicación efectiva con las diferentes áreas y departamentos, para dirigirlos con éxito.

El liderazgo es fundamental en el puesto de quien dirige la organización deportiva, mejorando el rendimiento del equipo y optimizando el tiempo y los recursos, además de tener una buena comunicación y eficiencia para que las personas desarrollen el rendimiento óptimo, por lo que los líderes deben estar cercanos a sus grupos (Oliver, 2021), en la presente investigación los gestores deportivos como líderes al frente de una organización deportiva, tiene el conocimiento de cada una de las áreas obtenidas por sus estudios y actualizaciones a lo largo de su experiencia profesional.

El autor Méndez (2015), señala que existe una insuficiencia de trabajos que profundicen en las competencias y habilidades específicas que se desarrollan en la gestión deportiva en España; así mismo resalta la ausencia de bases de datos actualizadas, sobre la gestión y organización de las áreas de deportes municipales,

así como de los profesionales que desarrollan su labor en dichas áreas. En el presente estudio, si bien no existe un censo de gestores deportivos, existe una asociación de gestores deportivos de la zona metropolitana de Monterrey que tienen reuniones periódicas, comparten información y apoyo para la contratación de personal calificado en las diferentes áreas de las entidades deportivas públicas y privadas.

### **OE. Comparar las tareas del gestor deportivo del contexto mexicano con otros internacionales.**

De la presente investigación, se muestran resultados preliminares afines a estudios similares existentes en otros contextos en otros países, a lo largo de los últimos 20 años, el cual el gestor deportivo aun predomina en su mayoría el género masculino, con jornadas entre 30 a 40 horas semanales, se concuerda dentro del comparativo con los autores López López Et al. (2006), Mestre y Abella (2014), y González Naveros (2015), en el rango de edad entre 40 a 50 años, así mismo coincidiendo además de los dichos autores y con Gómez Tafalla (2003) con respecto a que los gestores deportivos en su mayoría son licenciados, coordinadores o asignados a jefaturas y con experiencia profesional de más de 5 años.

De acuerdo con el objetivo 5, se muestra a continuación (tabla 57) la comparativa del perfil del gestor deportivo del presente trabajo con otros estudios, en donde todos coinciden en que la mayoría son hombres, con una edad promedio de 40 años, estudios de licenciatura relacionada con la actividad física y deporte y una experiencia laboral en el puesto de más de 5 años.

**Tabla 57***Comparativa del perfil del gestor deportivo*

Martínez del Castillo (1995)	Gómez Tafalla (2003)	López López Et al. (2006)	Mestre y Abella (2014)	González Naveros (2015)	Resultado del presente estudio
-	Hombre	Hombre	Hombre	Hombre	Hombre (89%)
-	Casado	Casado	Casado	-	Casado (87.5%)
Mayor de 30 años	38.7 años	35-45 años	40-49 años	45.5 años	41-50 años (36%)
Sin información universitaria (66%)	Lic. E.F. (42.7%)	Lic. E.F. o C.A.F.D. (44%)	C.A.F.D. (54%)	F. Profesional 21.6% Magisterio 19.3% Lic. CCD 15.9%	Licenciatura (46%)
-	Técnico de deportes	Coordinador de deportes	Técnico de deportes	Técnico de deportes	Jefatura (16.5%) Coordinador de deportes (19.8%) Coordinador (19%)
Jornada 37.5 o 40h	Jornada 30-40h	Jornada >37.5h	Jornada >37.5h	Jornada >37.5h	Jornada de 31 a 40 hrs. (57.1%)
Asalariado indefinido	Laboral fijo	Funcionario A o B	Funcionario A	Laboral fijo	Nomina (82.1%)
-	1.200€ a 2.100€	+1.800€	1.600€ a + 2.600€	-	Entre \$10,001.00 a \$20,000.00 (42.9%)
Tiempo entidad +30 años	Experiencia +5 años	Experiencia +5 años (68%)	Experiencia +5 años (79%)	Experiencia media 14.6 años	Experiencia más de 11 años (66.1%)
España	Comunidad Valenciana	Comunidad Valenciana	Castellón	Andalucía	Nuevo León, México

Nota. Adaptado de Espí, S. R., Sancho, J. A. M., y Abella, C. P., 2014, *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*. 1 (20), 27-33.

### **Limitaciones**

- La población de gestores deportivos de primer y segundo nivel de las organizaciones deportivas públicas y privadas de la zona metropolitana de Monterrey es pequeña.
- Existen organizaciones deportivas que laboran de manera informal, por ello, no se encuentran en algún censo o registro de la asociación de gestores deportivos, dificultando su localización para ser incluidos en el estudio.

### **Futuras líneas de investigación**

El llevar a cabo el presente estudio, ha permitido adaptar y validar el cuestionario de habilidades directivas de los gestores deportivos en el contexto mexicano; sin embargo, se propone como futuras líneas de investigación:

- Ampliar la investigación hacia los gestores deportivos del primer y segundo nivel de las organizaciones deportivas públicas y privadas a nivel nacional.
- Utilizar de manera individual cada escala, ya sea en una sola organización deportiva, un municipio, un estado o a nivel nacional para investigar su aplicación práctica en lo profesional.
- Analizar el perfil del gestor deportivo en función de la formación académica, años de experiencia, del primero o segundo nivel de la organización deportiva.

## Conclusiones

Una de las principales aportaciones de este trabajo es la validación del inventario de tareas del gestor deportivo, ahora considerado cada uno de estos como instrumentos independientes; es decir se validan seis instrumentos: Finanzas, Recursos Humanos, Mercadotecnia, Actividades, Instalaciones y Directivas propias, cada uno de estos mostró adecuados índices de bondad y ajuste en análisis factorial confirmatorio.

Considerando que se aportan finalmente seis instrumentos para ser aplicados de manera independiente, es importante comentar que en la escala de “finanzas”, permite controlar los ingresos y egresos, así como los presupuestos planeados y proyectados de una organización deportiva para el cumplimiento de sus objetivos. De esta manera y aunque el gestor deportivo no sea experto en el tema, si tiene de manera inherente e implícita la responsabilidad del uso y asignación de los recursos económicos otorgados a la organización deportiva.

Por otra parte, en cuanto a la escala de “instalaciones deportivas” se debe analizar y planear el uso adecuado de las instalaciones, el participar en la planeación cuando así se requiera sobre aspectos como remodelación y/o construcción de las mismas debido a la formación que tiene el gestor deportivo. El cual debe estar preparado para aportar, proponer y crear técnicas y métodos para optimizar los servicios ofertados en la organización.

En este sentido en la escala de “actividades deportivas” el papel fundamental que desempeña es respecto a la aplicación, planeación, coordinación, seguimiento del instructor y vinculación con proveedores o empresas como clientes potenciales, para gestionar las actividades deportivas, además del control de la asistencia y obtener indicadores de evaluación.

En la escala de “mercadotecnia y publicidad” si bien en cierto que el gestor deportivo desempeña un papel fundamental, en cuanto a tener un nivel de conocimiento o un equipo de profesionales capacitados para estudios de mercado, debe implicarse en plan estratégico, diseño e imagen, evaluación y promoción, así mismo como considerar las quejas y sugerencias que puedan presentarse, con

ayuda de las herramientas tecnológicas, que le permitan alcanzar la lealtad de sus clientes.

Sin duda, la importancia que presenta la escala de “recursos humanos” en el proceso para reclutar a personal adecuado, su formación y capacitación tanto de instructores como demás personas a su cargo y el cumplimiento de leyes y la aplicación de reglamentos conlleva al logro de los objetivos de la organización y promueve un clima laboral favorable.

Finalmente, en la escala de “directivas propias” podemos destacar que aporta relevancia aspectos como gestión de calidad, supervisión y equipamiento de las instalaciones así mismo como innovación tecnológica que contribuyen directamente en la oferta de los servicios que satisfacen a los clientes.

En virtud de que cada una de las escalas finalmente sean utilizadas de manera individual o en conjunto, aportan a las organizaciones deportivas información que le permite medirse o situarse como modelo respecto al organizaciones semejantes, así como tener una autoevaluación del gestor deportivo a cargo; permite, además detectar áreas de oportunidad y mantener aquellas que son su fortaleza.

## Bibliografía

- Águila, C., Sicilia, A., Muyor, J. M., & Orta, A. (2009). Cultura posmoderna y perfiles de práctica en los centros deportivos municipales. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte/International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 9(33), 81-95.
- Alejandro, L., & Bonilla, P. (2021). Nivel de Conocimiento de Gestión y Organización Deportiva y su Incidencia en la Actividad Física de los Estudiantes (Tesis, Universidad Nacional de Chimborazo).
- Alfaro, E., Bengoechea, M. y Vazquez, B. (2010). Hablamos del deporte. Madrid. Instituto de la Mujer.
- Andruschyshyn, J., & Kulbayev, A. (2013). Socio-Pedagogical Aspects of Personnel Management in Sports Organizations. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(7), 922-926. [www.idosi.org/mejsr/mejsr16\(7\)13/7.pdf](http://www.idosi.org/mejsr/mejsr16(7)13/7.pdf)
- Ato, M., López-García, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 29(3), 1038–1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Barcelona, B., & Ross, C. M. (2004). An Analysis of the Perceived Competencies of Recreational Sport Administrators. *Journal of Park & Recreation Administration*, 22(4). <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=eb914bd3-e7d9-49fe-8b72-9f79e150acc4%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4114>
- Barranco, D., Grimaldi, M., Crovetto, M., Barbado, C., Boned, C., & Felipe, J. (2015). Diferencias laborales entre gestores deportivos con y sin titulación universitaria en ciencias de la actividad física y el deporte. *Journal of Sport and Health Research*, 7(2), 81-90. [http://www.journalshr.com/papers/Vol%207\\_N%202/V07\\_2\\_2.pdf](http://www.journalshr.com/papers/Vol%207_N%202/V07_2_2.pdf)
- Batista, P. M., Joaquim, B., & Carvalho, M. J. (2016). Sport manager competences perceptions according to the professional experience. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 38(1), 50-57. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rbce.2015.10.017>

- Blanco, E. (2006). *Manual de la organización Institucional del Deporte* (Vol. 26). Editorial Paidotribo.
- Benito, B. (2021). Análisis de la política comercial de los centros y clubs deportivos de Catalunya. (Tesis Doctoral) Universidad de Barcelona.  
<http://hdl.handle.net/2445/178379>
- Berruecos, P. A. (2018). Percepción de la calidad en las instalaciones deportivas de la Universidad Veracruzana región Xalapa (Tesis doctoral, Facultad de Organización Deportiva, Universidad Autónoma de Nuevo León, México, Nuevo León, México)  
<http://eprints.uanl.mx/19430/1/BERRUECOS%20LICONA%20PATRICIA%20ANTHAIRA.pdf>
- Burgos, M. (2008). El gestor deportivo novel ante el mercado de trabajo. Principales déficits formativos. Encuentro de Gestores Noveles. Octubre 2008. Granada, Granada, España.  
<http://deporteparatodos.com/imagenes/documentacion/ficheros/20090119130326M.ABurgos.pdf>
- Business School (2019). ¿Cuales son las funciones que debe cumplir un gestor deportivo? <https://www.eae.es/actualidad/noticias/cuales-son-las-funciones-que-debe-cumplir-un-buen-gestor-deportivo>
- Campos, A., Martínez, J., Mestre, J. A., & Pablos, C. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características socio-demográficas y formativas. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 8(3), 25-38.  
10.5232/ricyde2007.00803
- Carmines, Edward and Zeller, Richard. (1979). Reliability and Validity Assessment. SAGE Publications. USA.
- Celma, J. (2012). La figura del sport project manager: origen, teoría y práctica. *Instalaciones deportivas XXI*, (173), 46-53.  
<http://agaxede.org/uploads/file/id%20173%20gestion%20sport%20v2.pdf>



- Chelladurai, P. (2013). A personal journey in theorizing in sport management. *Sport Management Review*, 16(1), 22-28. <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2011.12.003>
- Clavero, A. M. C., & Guerrero, I. M. A. (2004). Desarrollo de competencias directivas: ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (2795), 29-41. [http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE\\_2795\\_29-41\\_\\_FA73956D92966BF3E12353076EB83B42.pdf](http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2795_29-41__FA73956D92966BF3E12353076EB83B42.pdf)
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte. Gobierno de México. <http://www.gob.mx/conade>
- CONAPO (2012). Delimitación de las zonas metropolitanas de México, 2010. México. Consejo Nacional de Población / Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. [http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Delimitacion\\_zonas\\_metropolitanas\\_2010\\_Capitulos\\_I\\_a\\_IV](http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Delimitacion_zonas_metropolitanas_2010_Capitulos_I_a_IV)
- Costa, C. A. (2005). The Status and Future of Sport Management: A Delphi Study. *Journal of Sport Management*, 19(2). <http://dx.doi.org/10.1123/jsm.19.2.117>
- D'Amico, S. M., & Monteiro, J. K. (2012). Managers' personality characteristics and quality of life in Rio Grande do Sul. *Revista de Administración Contemporánea*, 16(3), 381-396. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000300004>
- De Andrea, N. G. (2010). Perspectivas cualitativa y cuantitativa en investigación ¿inconmensurables? *Fundamentos en humanidades*, 21(1), 53-66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3329574>
- De D'Amico, R. L., & D'Amico, A. (2012). Tensiones políticas y su impacto en figuras deportivas. *Editorial Universidad de Concepción*, 186.
- Del Castillo, L. (2012). Las formas alternativas de gestión de la empresa estatal y su combinación con otras formas de propiedad. *Economía y Desarrollo*, 148(2), 78-93. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541206005>

- Beltrán, V., & Enrique, E. (2015). Revisión documental sobre el perfil profesional del educador físico en la administración deportiva a la luz de las organizaciones deportivas.  
[http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2818/1/Perfil\\_Educador\\_Fisico\\_Vargas\\_2014.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2818/1/Perfil_Educador_Fisico_Vargas_2014.pdf)
- Espí, S. R., Sancho, J. A. M., & Abella, C. P. (2014). análisis del perfil del gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la Provincia de Castellón. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*. 1 (20), 27-33.  
<http://colefcafecv.com/wp-content/uploads/2015/04/Revista-n%C2%BA20.-An%C3%A1lisis-del-perfil-del-gestor-deportivo-en-los-municipios-de-m%C3%A1s-de-5.000-habita.pdf>
- Fernández, J. G. (2012). La fidelidad de clientes en centros de fitness privados españoles: la cadena de creación y percepción de valor. (Tesis doctoral, Universidad de Sevilla, España).  
[http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/2566/K\\_D\\_Tesis-PROV63.pdf](http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/2566/K_D_Tesis-PROV63.pdf)
- Ganga F., Vera J., & Araya J. (2009). Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos. *Gaceta Laboral*, 15(3), 53-73.  
<http://200.74.222.178/index.php/gaceta/article/view/3619/3617>
- García, J., Lago, J., & Fernández, J. (2011). Time management of sport managers in fitness centers. *International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 11(44), 674-689.  
<http://cdeporte.rediris.es/revista/revista44/artgestion249.pdf>
- García, J. M., & Fernández, I. C. (2009). Pensamiento sobre la gestión deportiva pública: un estudio cualitativo con universitarios valencianos. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, (10), 13-23 <http://colefcafecv.com/wp-content/uploads/2013/04/revista-colef-10.pdf>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.
- Gomez, A., Calabuig, F., & Licerias, J. M. (2010). El perfil del gestor deportivo en la comunidad valenciana. *Revista internacional de derecho y gestión del deporte*, 24-47.
- Gómez, A., & Nuñez, J. (2011). El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro. *Journal of Sports Economics & Management*, 1(1) 5-30. [http://sportsem.uv.es/j\\_sports\\_and\\_em/index.php/JSEM/article/view/3/5](http://sportsem.uv.es/j_sports_and_em/index.php/JSEM/article/view/3/5)
- Gómez, A. (2003). El rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro. (Tesis Doctoral), Universidad de Valencia, Valencia, España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=6842>
- Gómez, A. M. (2013). El trabajo desarrollado por el gestor deportivo local en el área de actividades deportivas. *Journal of Sports Economics & Management*, 3(1), 78-89. [http://sportsem.uv.es/j\\_sports\\_and\\_em/index.php/JSEM/article/view/25/25](http://sportsem.uv.es/j_sports_and_em/index.php/JSEM/article/view/25/25)
- González, S. (2016). El perfil del gestor deportivo público en ayuntamientos de Andalucía mayores de 10.000 habitantes. <http://hdl.handle.net/10481/42200>
- González Naveros, S., Palomares Cuadros, J., Torres Campos, B., Padial Ruz, R., & Cepero González, M. D. M. (2020). Los profesionales de la organización y gestión deportiva en Andalucía: perfil profesional y características sociodemográficas y formativas.
- Guarín, O. L. (2013). Comprensión de las prácticas de formación del personal desde los estilos directivos de quienes orientan tres organizaciones deportivas en la ciudad de Manizales. <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/885>
- Hawes, G., & Corvalán, O. (2005). Construcción de un perfil profesional. *Proyecto Mecesup Tal*, 101, 13-33.

[http://www.iide.cl/medios/iide/publicaciones/revistas/Construccion\\_de\\_un\\_Perfil\\_Profesional.pdf](http://www.iide.cl/medios/iide/publicaciones/revistas/Construccion_de_un_Perfil_Profesional.pdf)

Hernández, N. (2009). Gestión y gerencia en el área de la educación física, deporte y recreación. *Gerencia Deportiva como Área Académica y su Aplicabilidad*, 41-46.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hila, F. (2010). Efficiency and efficacy in the sport management. *Land Forces Academy Review*, 15(1), 58.

<http://crawl.prod.proquest.com.s3.amazonaws.com/fpcache/73a95027c18b6911b79642bbc5cb838b.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJF7V7KNV2KKY2NUQ&Expires=1475620390&Signature=xS2wYaA0MTakO7hSaGxay7fOpGA%3D>

Hoye R., Nicholson, M., Smith, A., Stewart, B. & Westerbeek, H (2012). Management. Principios deporte y Aplicaciones.

Imbroda, J., Castillo, A., & Chinchilla, J. L. (2015). Sports Management, Leadership in the Organization. *Journal of Physical Education*, 2(2), 56-65.

<http://dx.doi.org/10.15640/jpesm.v2n2a5>

INEGI (2015). Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

<http://www.inegi.org.mx/default.aspx>

Jiménez, A. C. (2006). 10 HABILIDADES DIRECTIVAS. ¿POR QUÉ? ¿PARA QUE? ¿COMO? (Spanish). Folletos Gerenciales, 10(7), 21-36.

[http://go.galegroup.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&u=c\\_d\\_c\\_t&v=2.1&id=GALE%7CA146790449&it=r&asid=45c828f17051f4f3e4955d37010ba880](http://go.galegroup.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&u=c_d_c_t&v=2.1&id=GALE%7CA146790449&it=r&asid=45c828f17051f4f3e4955d37010ba880)

Knoppers, A. (2011). Giving meaning to sport involvement in managerial work.

*Gender, work & organization*, 18(s1), e1-e22. 10.1111/j.1468-0432.2009.00467.x

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit. John Wiley & Sons.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital* (1st ed.). John Wiley & Sons.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.

Ley General de Cultura Física y Deporte, (2013).

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCFD\\_010616.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCFD_010616.pdf)

Lobo, T. F. (2020). *El fútbol infantil en los clubes profesionales de la región de Valparaíso* (Tesis Doctoral, Universidad Andrés Bello, Chile).

<http://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/14442>

López, A., & Luna, R. (2001). Perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana un análisis preliminar. *Actividad física y deporte: ciencia y profesión*, 5-8.

Lopez, A.; Luna, R y Martínez, J.R. (2006). El perfil del gestor público deportivo en la Comunidad Valenciana. 175-184. *Gestión Deportiva*. Valencia.

López, L. L. V. F., & Rivas, C. J. G. D. (2012). Identificación de las habilidades de liderazgo que poseen los directivos en la educación superior. UVM Campus Victoria. <https://fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE053%20Laura.PDF>

López, P., & Mariño, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: De la Administración de Empresas a la Gestión de Organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada*, 18(2), 75-93.

Lussier, R. N., & Kimball D. C. (2009). *Applied sport management skills. Human Kinetics*.

Martínez, J. (1995). Estructura ocupacional del deporte en España. Encuesta en los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección. *Revista Investigación en Ciencias del deporte*, 1(4), 77-128.

<https://revistasdigitales.csd.gob.es/index.php/ICD/article/view/61/152>

- Matus Castillo, C., Cornejo Améstica, M., & TELLO SILVA, D. (2016). Los servicios deportivos municipales de la región del Biobío. Una aproximación a sus realidades. *Revista de las Ciencias de la Actividad Física*, (11), 75-83.
- Medina, R. E., Ceballos, O., Medina, M., Peche, P., & López, R. (2018). Gestión eficaz de los recursos en las entidades deportivas. En O. Ceballos, J. L. Tristán, B. R. Rangel, R. M. Cruz, & J. M. López, *Actividad física y deporte* (págs. 163-176). España: INDE.
- Medina, R., Ceballos, O., & Nieto, E. (2012). Sport manager profile in Mexico. *International convention on science, educational and medicine in sport*.
- Medina, R., Ceballos, O., Pérez, J. & Medina, M. (2008). Gestión deportiva: Aplicación de instrumentos para valorar la calidad del servicio. *UANL, Monterrey, México*. ISBN: 978-607-433-162-2
- Mejía, M. D. L. A. P., López, F. J. M., & Moro, A. I. (2002). Aplicación práctica de técnicas de innovación docente para el desarrollo de habilidades directivas generales y tecnológicas. *Agora digital*, (4), 12.  
[http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/6621/Aplicacion\\_practica\\_de\\_tecnicas.pdf?sequence=2](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/6621/Aplicacion_practica_de_tecnicas.pdf?sequence=2)
- Méndez, B. (2015). El directivo deportivo del siglo XXI: Áreas de análisis. *Revista Española de Educación Física e Deportes*, 410, 41-55.
- Mestre, J. A. (2013). Componentes de la gestión deportiva, una aproximación. *Revista de Educación Física*, 2(2), 1-19.
- Mestre, J., & Cervera, L. (2006). La gestión como elemento facilitador hacia la práctica de actividad física. II Simposio Internacional de Ciencias de la Actividad Física y Deporte. Valencia.
- Moore, M. E., Parkhouse, B. L. & Konrad, A. M. (2010). 'Women in sport management: Advancing the representation through HRM structures', *Gender in Management: An International Journal*, 25(2), pp. 104–118.  
10.1108/17542411011026285

- Morales, V., Anguera, M. T., & Pérez, R. (2014). Tratamiento metodológico de la observación indirecta en la gestión de organizaciones deportivas. *Revista de psicología del deporte*, 23(1), 0201-207.  
[http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/revpsidep\\_a2014v23n1/revpsidep\\_a2014v23n1p201.pdf](http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/revpsidep_a2014v23n1/revpsidep_a2014v23n1p201.pdf)
- Morales, V., & Gálvez, P. (2012). Nuevas tecnologías en gestión: informatización del CECASDEP: (Cuestionario de Evaluación de la Calidad Percibida en Servicios Deportivos). *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 12(1), 159-162.  
[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1578-84232012001100118&lng=es&tlng=.](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-84232012001100118&lng=es&tlng=)
- Moreira-Vera, V. D., & Gutiérrez-Cruz, C. M. (2015). Fundamentos teóricos que sustentan la formación de competencias profesionales para los dirigentes del sistema deportivo.  
<http://www.deporvida.holguin.cu/2015/numero25/pdf/Moreira.pdf>
- Morquecho, R., Morales, V., Medina, R. E., Valdivia, V. H., & Pérez, J. A. (2014). Impacto de la globalización y la sociedad red en el perfil del gestor deportivo. *Revista de Ciencias del Ejercicio FOD*, 9(9).
- Mosquera, A. (2007). Hacia una gestión moderna del servicio deportivo y recreativo municipal costarricense. *Revista en Ciencias del Movimiento Humano*, 4(2) 1-34. <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/mhsalud/article/view/342/289>
- Muñoz Vega, C., & Ramos Villagrasa, P. J. (2021). Impacto de las redes sociales en el proceso de selección de personal: una revisión bibliográfica. Universidad de Zaragoza, SOCIZ.
- Navarro J., J. (2012). Perfil profesional de los directores de deportes de las instituciones de educación superior venezolanas. In: III Congreso latinoamericano de estudios socioculturales del deporte, 1st ed. Universidad de Concepción, pp.195-202.  
<http://www.alesde.ufpr.br/Actas%20ALESDE%202012.pdf>

- Navarro, J. (2015). Apuntes históricos de la organización, el dirigente y el gerente deportivo. *Revista gerencia deportiva*, 83.
- Naveros, S. L. G. (2015). *El perfil del gestor deportivo público en ayuntamientos de Andalucía mayores de 10.000 habitantes* (Tesis doctoral, Universidad de Granada).
- Nieto, E. (2012). *Grado de satisfacción de trabajadores de centros deportivos universitarios*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Nuviala, A. N., Fajardo, J. A. T., Llopis, J. I., & Miguel, D. F. (2008). Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (14), 10-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2722199>
- Oliver Mora, A. (2021). El Trabajo de los líderes en las entidades deportivas, metodología y procedimientos: investigación en el ámbito de la educación y formación. Tesis de grado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, Universidad de Sevilla, España.
- Orb, M. G. (2004). Gestión deportiva, tres ejes de calidad, más allá de las personas y los gobiernos. *Educación Física Chile*, (263), 38-47. [http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias\\_expo/gestion/gestion\\_deportiva.pdf](http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/gestion_deportiva.pdf)
- Paz, E., (2014). *Diseño de un manual de procesos, procedimientos y funciones para la gestión de una organización del fitness gestión deportiva municipal*. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Peche, P., & Medina, R. (2017). Validación del instrumento para identificar las habilidades directivas del gestor deportivo del área metropolitana de Nuevo León. Buenos Aires, Argentina: ALGEDE
- Pérez-López, R., & Hernández-Mendo, A., & Anguera, M. T., & Morales-Sánchez, V. (2015). Hacia la calidad de servicio emocional en organizaciones deportivas



- orientadas a la población infantil: un análisis cualitativo. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 10(2),243-250 ISSN: 1886-8576. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=311137747009>
- Picazo, J. L. (2007). La identidad del licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro. (Tesis doctoral, Universidad de Valencia, Valencia, España).  
<http://www.tesisenxarxa.net/handle/10803/9716;jsessionid=E5983FF70A9F47F8785A83711896BDFE.tdx1>
- Prieto. (2008). Planificación y diseño de actividades deportivas. Armilla: Departamento de formación.  
[https://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/20080610180008prieto\\_martinez.pdf](https://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/20080610180008prieto_martinez.pdf)
- Puga, J., & Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v24n109/v24n109a04.pdf>
- Puyana, M., Gavira, J., & Fernández, J. (2013). Situación laboral de gestores deportivos en servicios públicos externalizados. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, (18), 33-40. <http://colefcafecv.com/wp-content/uploads/2015/04/Revista-n%C2%BA-18.-Situaci%C3%B3n-laboral-de-gestores-deportivos-en-servicios-p%C3%BAblicos-externalizados.pdf>
- Ramirez, E. (2008). Mejoramiento de la Gestión Directiva en Entidades Académicas de la Universidad Veracruzana. Un proyecto seis sigma. *XI Congreso Internacional sobre innovaciones en docencia e investigación en ciencias económico administrativas*, Septiembre 2008, 1-30.
- Ramos, I. (2012). *Implementación de un centro deportivo. Caso España*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Ramos, I. G. (2015). Factores que inciden en la gestión de una instalación deportiva pública (Tesis doctoral, Facultad de Organización Deportiva, Universidad

- Autónoma de Nuevo León, México, Nuevo León, México)  
<http://eprints.uanl.mx/9300/1/1080215127.pdf>
- Ramos, I., Medina, R. E., Morales, V., Morquecho, R., & Ceballos, O. (2015). La gestión efectiva de instalaciones deportivas públicas: diseño de un instrumento. <http://acceda.ulpgc.es/handle/10553/13606>
- Rial, B. M. (2015). El directivo deportivo del siglo XXI: áreas de análisis. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (410), 41-55.  
<http://reefd.es/index.php/reefd/article/view/100>
- Robbins, S. P., & De Cenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Education.
- Rodríguez-Marrero, B. (2013). La gestión de la innovación como instrumento para la competitividad en las organizaciones deportivas. *PODIUM-Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 8(1), 116-125.
- Schwartz, R. C. (2010). A potential framework for an internship learning program in sport management. (Tesis de Maestría). University of Pennsylvania, United States. [http://repository.upenn.edu/od\\_theses\\_msod/42/](http://repository.upenn.edu/od_theses_msod/42/)
- Surujlal, J., & Serra, P. (2014). A qualitative analysis of Sport Management interns' perceptions of rotations in internships. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, October (2), 102-118.  
<http://ujdigispace.uj.ac.za/handle/10210/13675>
- Tascón, M. G. (2008). Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla - La Mancha. (Tesis doctoral, Universidad de Castilla-La Mancha, España).  
<http://www.cafyd.com/REVISTA/ojs/index.php/bbddcafyd/article/view/819/396>
- Tenorio Heredia, L. E. (2021). *La gestión en los servicios deportivos* (Tesis de maestría) Universidad Técnica de Ambato.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/32882>

- Vijande, M. L. S., & González, L. I. Á. (2008). Efectos de la gestión de calidad total en la transformación en la Innovación Tecnológica y Administrativa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 11(37), 33-65.
- Virla, M. Q. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12(2), 248-252.
- Won, D., Bravo, G., & Lee, C. (2013). Careers in collegiate athletic administration: Hiring criteria and skills needed for success. *Managing Leisure*, 18(1), 71-91. 10.1080/13606719.2012.742222
- Zwane, J. V., Surujlal, J., & Dhurup, M. (2014). Relevance of further education and training college engineering learning programmes within the apprenticeship context. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 990. c <http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p990>

## Anexos

### Anexo 1

Facultad de Organización Deportiva – UANL

#### CUESTIONARIO: PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO

La Facultad de Organización Deportiva de la Universidad Autónoma de Nuevo León está realizando un estudio para conocer las principales características del perfil del gestor que labora en organizaciones deportivas públicas y privadas del área metropolitana de Nuevo León. El cuestionario consta de varios apartados que permitirá identificar con detalle dicho perfil; es por ello, que le pedimos leer con detenimiento para dar la respuesta que más se apegue a su desempeño laboral. Es importante aclarar que los datos obtenidos se utilizarán con fines estadísticos, por lo que será anónima su participación.

#### I. DATOS PERSONALES

1. Género:  1. Hombre  2. Mujer
2. Edad: \_\_\_\_\_ (años cumplidos)
3. Lugar de Nacimiento: \_\_\_\_\_
4. Estados Civil :  1. Soltero (a)  
 2. Casado (a)  
 3. Viudo (a)
5. Lugar de residencia: \_\_\_\_\_ (Municipio)
6. Nivel socioeconómico:  1. Alto  
 2. Medio  
 3. Bajo

#### II. DATOS DE FORMACIÓN

	NIVEL	FINALIZADA	POSEE TITULO	
			1. SI	2. NO
7. Nivel de estudios que posee:	<input type="checkbox"/> 1. Preparatoria	_____	_____	_____
	<input type="checkbox"/> 2. Técnica	_____	_____	_____
	<input type="checkbox"/> 3. Licenciatura	_____	_____	_____
	<input type="checkbox"/> 4. Posgrado	_____	_____	_____

8. Nombre del último grado de estudios que posee: \_\_\_\_\_
9. Año en que finalizó los estudios: \_\_\_\_\_
10. En caso de Estudios Universitarios: Facultad en la que se graduó:  
\_\_\_\_\_
11. ¿Ha realizado cursos de actualización? Mencione los dos más relevantes:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### III. DATOS RELACIONADOS CON SU SITUACIÓN LABORAL

12. Cargo que desempeña en ésta entidad u organización:  
\_\_\_\_\_
13. Tipo de contrato que tiene: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ 1. Honorarios  
\_\_\_\_\_ 2. Nomina  
\_\_\_\_\_ 3. Temporal  
\_\_\_\_\_ 4. Otros. Especifique: \_\_\_\_\_
14. N° de horas semanales que señalan su contrato:  
1. Menos de 20 hrs. \_\_\_\_\_  
2. De 21 a 30 hrs. \_\_\_\_\_  
3. De 31 a 40 hrs. \_\_\_\_\_  
4. Más de 41 hrs. \_\_\_\_\_
15. Distancia aproximada al centro de trabajo de su lugar de residencia: \_\_\_\_\_ kms
16. ¿Cuáles son sus ingresos mensuales?:  
1. Menos de \$5,000.00 \_\_\_\_\_  
2. Entre \$5,001.00 a \$10,000.00 \_\_\_\_\_  
3. Entre \$10,001.00 a \$20,000.00 \_\_\_\_\_  
4. Entre \$20,001.00 a \$30,000.00 \_\_\_\_\_  
5. Más de \$30,001.00 \_\_\_\_\_

## Facultad de Organización Deportiva – UANL

17. ¿Tiene asignada a alguna(s) persona(s) a su cargo?
1. Si \_\_\_\_\_ (ir a pregunta 18)      2. No \_\_\_\_\_ (ir a pregunta 20)
18. ¿Cuántas?
1. Menos de 20 \_\_\_\_\_
2. De 21 a 40 \_\_\_\_\_
3. De 41 a 80 \_\_\_\_\_
4. De 81 a 100 \_\_\_\_\_
5. De 101 a 150 \_\_\_\_\_
6. Más de 150 \_\_\_\_\_
19. ¿Cuáles son los puestos que desempeñan éstas personas?
1. Atención al usuario/deportista: \_\_\_\_\_
2. Administrativos: \_\_\_\_\_
3. Socorrista: \_\_\_\_\_
4. Maestros/entrenadores: \_\_\_\_\_
5. Coordinadores: \_\_\_\_\_
6. Mantenimiento/limpieza: \_\_\_\_\_
7. Vigilancia/seguridad: \_\_\_\_\_
8. Promotores: \_\_\_\_\_
9. Imagen, publicidad: \_\_\_\_\_
10. Médico: \_\_\_\_\_

**IV. DATOS RELACIONADOS CON SU TRABAJO COMO GESTOR DEPORTIVO**

20. ¿En qué año inicio su trabajo como gestor deportivo? \_\_\_\_\_
21. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como gestor deportivo?:
1. Menos de 1 año \_\_\_\_\_
2. Entre 1 y 3 años \_\_\_\_\_
3. Entre 3 y 10 años \_\_\_\_\_
4. Más de 11 años \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_
22. Áreas de la gestión a la que se dedica:

Área	Nada	Poco	Regular	Bastante	Mucho
	1	2	3	4	5
I. Instalaciones deportivas					
II. Actividades deportivas					
III. Directivas propias					
IV. Recursos humanos					
V. Mercadotecnia y publicidad					
VI. Finanzas					

23. Indique brevemente lo más destacable de sus actividades laborales.

---



---



---

**IV. Instrucciones: INVENTARIO DE TAREAS**

A continuación se muestra el inventario de tareas con relación a finanzas, instalaciones deportivas, actividades deportivas, mercadotecnia y publicidad, recursos humanos, directivas propias. Favor de señalar con una X en la escala de frecuencias:

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Pocas veces
4. Varias veces
5. Casi siempre
6. Siempre

## Facultad de Organización Deportiva – UANL

## Inventario de tareas

TAREAS: FINANZAS		1. Nunca	2. Casi nunca	3. Pocas veces	4. Varias veces	5. Casi siempre	6. Siempre
1	Elaboración de presupuestos						
2	Estudio de costos por actividad						
3	Estudio de costos por trabajador						
4	Control económico y financiero						
5	Introducción de datos económicos-financieros						
6	Seguimiento contable						
7	Gestiones bancarias						
8	Control de ingresos y egresos						
9	Auditorías financiera						
10	Previsión de ingresos y gastos						
11	Supervisión y gestión de la liquidación diaria						
12	Control directo del dinero en la instalación						
13	Análisis de precios						
14	Contacto con proveedores y pedido de material						
15	Tramitación de seguros de la entidad						
16	Control de gastos energéticos de las instalaciones						
17	Establecimiento de política de reducción de gastos energéticos						
18	Contratación de servicios primarios						
19	Realización de inscripciones de actividades						
20	Recepción de recibos de pago de usuarios						
21	Gestión de subvenciones						
22	Tramitación de solicitud de exención de pagos						



## Facultad de Organización Deportiva – UANL

TAREAS: INSTALACIONES DEPORTIVAS		1. Nunca	2. Casi nunca	3. Pocas veces	4. Varias veces	5. Casi siempre	6. Siempre
1	Organización de horarios de uso						
2	Determinación de lugar a desarrollar c/actividad						
3	Organización y compra de ropa a trabajadores						
4	Organización de reuniones con trabajadores para el funcionamiento de las instalaciones						
5	Control de material necesario para desarrollo de actividades						
6	Supervisión del estado de las instalaciones						
7	Control del correcto funcionamiento de la maquinaria						
8	Reposición de los productos necesarios para el funcionamiento de la maquinaria						
9	Compra del material estropeado o acabado						
10	Cambio y reposición del material estropeado o acabado						
11	Supervisión de la limpieza en general						
12	Limpieza de áreas específicas (pistas, vestuarios, etc.)						
13	Compra de productos de limpieza						
14	Encendido de las luces de las instalaciones deportivas						
15	Apertura y cierre de puertas para usuarios de las instalaciones						
16	Encendido de calefacción o clima						
17	Preparación de pistas, salas o gimnasios						
18	Reserva de áreas deportivas						
19	Supervisión de la seguridad en las áreas						
20	Redacción de normas de funcionamiento y uso						
21	Compra de material de seguridad para trabajadores (guantes, cofia, fajas, cascos, etc.)						
22	Compra y reposición del material de botiquín						
23	Llamada en caso de peligro a ambulancia, bomberos, policía y/o protección civil						
24	Encendido de alarma						
25	Asesoramiento en la elaboración de planos de nuevas instalaciones						
26	Asesoramiento en la construcción y remodelación de las instalaciones						
27	Elección del tipo de material y accesorios para las nuevas instalaciones						
28	Búsqueda de sustituto por incapacidad de trabajador						
29	Sustitución del trabajador por la incapacidad de otro trabajador (Ud. Cubre el puesto)						
30	Búsqueda de técnicos pertinentes cuando se requiere						
31	Utilización de programas de gestión y uso de instalaciones deportivas						
32	Ejecución de los programas informáticos de las instalaciones deportivas						

## Facultad de Organización Deportiva – UANL

TAREAS: ACTIVIDADES DEPORTIVAS		1. Nunca	2. Casi nunca	3. Pocas veces	4. Varias veces	5. Casi siempre	6. Siempre
1	Planificación de las actividades a ofertar						
2	Establecimiento de los objetivos en las actividades						
3	Establecimiento de las actividades ofertadas						
4	Organización de los horarios de actividades						
5	Estructuración del momento de reparto de publicidad						
6	Toma de decisión del material a usar en cada actividad						
7	Asignación de los horarios de cada instructor/maestro						
8	Desarrollo del material que utiliza el instructor/maestro						
9	Contratación del transporte de usuarios para asistencia a eventos/competiciones						
10	Diseño del perfil del deportista para asistencia a eventos						
11	Integración de usuarios/deportistas el primer día						
12	Desarrollo de hoja de evaluación de usuarios/deportistas						
13	Desarrollo de evaluación del maestro/instructor						
14	Establecimiento de normas y funciones para los maestros/instructores en el desarrollo de la actividad						
15	Organización de reuniones						
16	Organización de ligas						
17	Realización de rol de juegos						
18	Realización de clasificados						
19	Estadística de resultados						
20	Comunicación con equipos						
21	Adquisición de trofeos/estimulos de participación						
22	Supervisión de las actividades						
23	Control del material para el desarrollo de la actividad						
24	Proposición de alternativas de mejora para los instructores en el desarrollo de la clase						
25	Atención a las necesidades de los instructores						
26	Control de llegada/salida de instructores						
27	Asistencia a evento/festejo de actividades calendarizadas						
28	Establecimiento de convenios con entidades y asociaciones para el desarrollo de actividades						
29	Establecimiento de contacto con clubes para formalizar calendario de actividades						
30	Realización de reuniones con clubes y/o asociaciones						
31	Establecimiento con proveedores para desarrollo de evento						
32	Preparación de material para el desarrollo del evento						
33	Inscripción de los alumnos						
34	Reparto a usuarios/deportistas del material gratuito						
35	Organización de los instructores destinados al evento						
36	Coordinación durante el desarrollo del evento						
37	Supervisión del desarrollo del evento						
38	Seguimiento y evaluación de actividades						
39	Evaluación del trabajo del instructor						
40	Recopilación de información de usuarios acerca del desarrollo de actividades						
41	Reajuste y corrección de las deficiencias observadas						
42	Solución de problemas diarios de las actividades						
43	Búsqueda de sustitución de instructor por incapacidades/permiso						
44	Sustitución del instructor						
45	Establecimiento de contacto con usuarios/deportistas cuando se presenta un cambio de instructor						
46	Control de asistencia a clase de usuarios/deportistas						
47	Estadística de asistencia de usuarios/deportistas a clase						
48	Cambio de grupo a grupo de usuarios/deportistas						



## Facultad de Organización Deportiva – UANL

TAREAS: MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD		1. Nunca	2. Casi nunca	3. Pocas veces	4. Varias veces	5. Casi siempre	6. Siempre
1	Estudio de mercado						
2	Segmentación de población de posibles usuarios/deportistas						
3	Creación de cuestionario de preferencia de actividades en la población objetivo						
4	Aplicación de cuestionario a la población objetivo						
5	Creación de base de datos de la información obtenida						
6	Análisis de datos						
7	Diseño del informe del estudio						
8	Exposición de resultados ante autoridades						
9	Análisis de las actividades con mayor demanda						
10	Estudio de los usuarios/deportistas						
11	Diseño del plan estratégico de la entidad deportiva						
12	Establecimiento de sus objetivos						
13	Diseño y establecimiento del organigrama de la entidad						
14	Establecimiento de las funciones a cada puesto de trabajo						
15	Diseño de la imagen corporativa de la entidad						
16	Diseño de la publicación de las actividades ofertadas						
17	Puesta en marcha de campaña de publicidad						
18	Elaboración de calendario de campaña publicitaria						
19	Diseño de logotipo de la entidad deportiva						
20	Diseño del vestuario de los trabajadores						
21	Pedido de vestuario y material publicitario						
22	Elección de promociones y reglas para usuarios/deportistas						
23	Distribución de publicidad						
24	Diseño de sistemas de calidad de servicios de actividades e instalaciones						
25	Organización y desarrollo de cursos de atención al usuario						
26	Exposición de recursos de calidad de servicios a los trabajadores						
27	Evaluación de la calidad de servicios a través de un organismo externo						
28	Aplicación de cuestionario o entrevista a los usuarios						
29	Recopilación de información en la base de datos						
30	Análisis de datos						
31	Diseño de informe de resultados						
32	Exposición de resultados ante autoridades						
33	Promoción de actividades						
34	Redacción de artículos sobre el servicio de actividades y los envíos a revistas						
35	Calendarización de jornadas de interdependencias para los trabajadores						
36	Diseño y preparación de la hoja de sugerencias de los usuarios/deportistas						
37	Recopilación de las quejas y sugerencias de los usuarios						
38	Atención a las quejas y sugerencias de los usuarios						
39	Respuesta a las quejas y sugerencias de los usuarios						
40	Tramitación de la queja o sugerencia al departamento pertinente						

## Facultad de Organización Deportiva – UANL

TAREAS: RECURSOS HUMANOS		1. Nunca	2. Casi nunca	3. Pocas veces	4. Varias veces	5. Casi siempre	6. Siempre
1	Contratación de personal						
2	Redacción de contratos						
3	Creación de una bolsa de trabajo del personal						
4	Tramitación de los contratos en tesorería						
5	Distribución de los contratos a los trabajadores						
6	Diseño de organigrama de trabajadores						
7	Selección de personal						
8	Realización de entrevistas a los candidatos						
9	Realización de una prueba de conocimiento sobre el puesto de trabajo a cubrir						
10	Desarrollo de un manual interno de trabajadores						
11	Reporte del manual interno						
12	Explicación de las normas a los trabajadores						
13	Información de las condiciones salariales						
14	Información sobre periodos salariales						
15	Información sobre la finalización del contrato y el finiquito a los trabajadores						
16	Tramitación de altas y bajas de los trabajadores						
17	Modificación de los contratos de los trabajadores						
18	Tramitación de los expedientes por enfermedad, accidente, etc.						
19	Realización de la nómina de los trabajadores						
20	Gestión de las bonificaciones y ayudas en material laboral						
21	Preparación de la documentación para las inspecciones de trabajo						
22	Atención a supervisor de auditorías internas						
23	Atención a los sindicatos de los trabajadores						
24	Mediación en conflictos laborales						
25	Control sobre asistencia laboral						
26	Control sobre los convenios colectivos de los trabajadores						
27	Elaboración de los certificados de retenciones para la entrega a los trabajadores						
28	Despido de un trabajador cuando no cumpla las condiciones del contrato						
29	Supervisión de las obligaciones del personal						
30	Control de la entrada y salida del personal						
31	Vigilancia a los trabajadores mientras trabajan						
32	Desarrollo de técnicas de control del trabajo del personal						



## Facultad de Organización Deportiva – UANL

TAREAS: RECURSOS HUMANOS		1. Nunca	2. Casi nunca	3. Pocas veces	4. Varias veces	5. Casi siempre	6. Siempre
33	Comprobación de la correcta ejecución de la labor del trabajador						
34	Desarrollo de planillas de evaluación de los trabajadores						
35	Gestión de las necesidades de los trabajadores						
36	Información de los trabajadores sobre sus inquietudes y necesidades en tema laboral						
37	Mantenimiento de reuniones periódicas con el personal para conocer sus necesidades						
38	Determinación de los cursos a realizar por cada trabajador						
39	Programación de cursos de formación para los trabajadores						
40	Desarrollo de cursos de formación para los trabajadores						
41	Preparación de la documentación necesaria para la formación del personal						
42	Determinación de las necesidades de cada puesto de trabajo						
43	Decisión sobre la escolaridad mínima exigible para el puesto						
44	Diseño de funciones del puesto						
45	Determinación de los conocimientos mínimos para cada puesto de trabajo						
46	Redacción del plan de trabajo						
47	Desarrollo del plan de prevención						
48	Aplicación de normativas sobre seguridad e higiene en el centro de trabajo						
49	Contacto con las dependencias encargadas de supervisar los planes de seguridad e higiene SSA, IMSS, Protección Civil, etc.						
50	Diseño, recopilación y tratamiento de encuestas de prevención propias						
51	Modificación del plan de prevención						
52	Monitoreo de material entregado para evitar riesgos laborales						
53	Monitoreo de material necesario para la seguridad de las instalaciones						
54	Establecimiento de prestación de gastos médicos						
55	Monitoreo de estado de salud de trabajadores						
56	Aplicación de prestaciones según la ley federal de trabajo						
57	Utilización de programas informáticos en gestión laboral						
58	Diseño de reglamento interno para el correcto funcionamiento de la identidad						

## Facultad de Organización Deportiva – UANL

TAREAS: DIRECTIVAS PROPIAS		1. Nunca	2. Casi nunca	3. Pocas veces	4. Varias veces	5. Casi siempre	6. Siempre
1	Organización de horarios de uso						
2	Determinación de lugar a desarrollar c/actividad						
3	Organización y compra de ropa a trabajadores						
4	Organización de reuniones con trabajadores para el funcionamiento de las instalaciones						
5	Control del material necesario para desarrollo de actividades						
6	Supervisión del estado de las instalaciones						
7	Control del correcto funcionamiento de la maquinaria						
8	Reposición de los productos necesarios para el funcionamiento de la maquinaria						
9	Compra del material estropeado o acabado						
10	Cambio y reposición del material						
11	Supervisión de la limpieza en general						
12	Limpieza de áreas específicas (pistas, vestuarios, etc.)						
13	Compra de productos de limpieza						
14	Encendido de las luces de pista						
15	Apertura de puertas para entrada de usuarios						
16	Cierre de puertas de las instalaciones						
17	Encendido de calefacción o clima						
18	Preparación de pistas, salas o gimnasios						
19	Reserva de áreas						
20	Supervisión del estado de seguridad						
21	Control del material de seguridad						
22	Colocación de carteles de seguridad						
23	Redacción de normas de funcionamiento y uso						
24	Compra de material de seguridad para trabajadores (guantes, cofia, fajas, cascos, etc.)						
25	Compra y reposición del material de botiquín						
26	Llamada en caso de peligro a ambulancia, bomberos, policía y/o protección civil						
27	Encendido de alarma						
28	Asesoramiento en la elaboración de planos de nuevas instalaciones						
29	Asesoramiento en la construcción y remodelación de las instalaciones						
30	Elecciones del tipo de material y accesorios para las nuevas instalaciones						
31	Solución de problemas diarios						
32	Búsqueda de sustituto por incapacidad de trabajador						
33	Sustitución del trabajador por la incapacidad de otro trabajador (Ud. Cubre el puesto)						
34	Búsqueda de técnicos pertinentes cuando se requiere						
35	Utilización de programas de gestión y uso de instalaciones deportivas						
36	Enseñanza del funcionamiento del software utilizado a los trabajadores						
37	Introducción de datos de usuarios al programa (software)						
38	Ejecución de los programas informáticos de las instalaciones deportivas						
39	Actualización de software						

¡Muchas gracias!

## Anexo 2



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



Facultad de Organización Deportiva

Oficio N°FOD-536/2017

**Director de Deportes**  
**Presente.-**

Estimado Señor Director, por este conducto me permito primeramente saludarlo y agradecer la atención que brinda a la presente.

El motivo por el cual nos remitimos a Ud. es el de pedirle su apoyo para que la **M.A. Patricia Peche Alejandro** quién es estudiante de nuestro programa de Doctorado en Ciencias de la Cultura Física, pueda llevar a cabo su trabajo, parte de tesis doctoral *Perfil del Gestor Deportivo del Área Metropolitana* dentro de sus instalaciones.

Dicho trabajo consta de la aplicación de un instrumento de investigación titulado "Cuestionario *Perfil del Gestor Deportivo*". Cabe mencionar que los datos recopilados serán utilizados única y exclusivamente para fines académicos y al concluir el estudio, se le hará entrega de los resultados obtenidos para el uso que usted convenga.

Agradezco de antemano la atención que nos brinda, ya que sin lugar a dudas aportará datos importantes tanto a la sociedad, a su organización y para todos los involucrados; todo ello para el mejoramiento de calidad de los servicios deportivos.

Quedo de usted, para cualquier aclaración.

Atentamente  
"Alere Flammam Veritatis"  
Ciudad Universitaria a 28 de Marzo de 2017.

Dr. José Leandro Tristán Rodríguez  
Director



Av. Universidad s/n. Ciudad Universitaria  
C.P. 66455. San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México  
Tels: (51) 1340 4450 • 1340 4451  
ford@uanl.mx

Unidad Dep.  
Anahuac

Recibí  
Claudia Uribe  
18-04-2018





# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

San Nicolás de los Garza, Nuevo León, 06 de marzo de 2018.

Director de Deportes

Presente.-

Estimado Director, por medio de la presente, reciba un cordial saludo. A continuación le comunico la intención de este oficio.

Dentro de nuestro programa de Doctorado en Ciencias de la Cultura Física, estamos dirigiendo una tesis de la alumna MA. Patricia Peche Alejandro, la cual lleva por título "Perfil del Gestor Deportivo" dirigida por la dra. Rosa Elena Medina Rodríguez; para el cual dentro de su metodología esta aplicando un instrumento que analiza las actividades que realiza el gestor deportivo, es decir, qué habilidades directivas desempeña.

Para dar cumplimiento con esta actividad, nos permitimos solicitarle su apoyo en la autorización de la aplicación del mismo el cual puede ser llenado digitalmente. Dicho instrumento se puede aplicar no solo al directivo, sino a aquel personal que desempeñe actividades administrativas en su entidad.

Esperamos contar con su valioso apoyo ya que es importante para la investigación poder analizar la información recabada del Instituto a su cargo.

Cabe mencionar que los datos recopilados en el proceso de la actividad, serán utilizados única y exclusivamente para fines académicos y al concluir el estudio, se le hará entrega de los resultados obtenidos para el uso que usted convenga.

Sin mas por el momento, le reiteramos nuestro saludo cordial

Atentamente  
Alere Flamman Veritatis



Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez  
Directora de Tesis

Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola  
Coordinador de Investigación



Avenida Universidad s/n, Ciudad Universitaria, C.P. 66455  
San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México  
Tels: (81) 13.40.44.50 13.40.44.51  
fod@uanl.mx / www.fod.uanl.mx

San Nicolás de los Garza, Nuevo León, 06 de marzo de 2018.

Director de Deportes  
 Presente.-

Estimado Director, por medio de la presente, reciba un cordial saludo. A continuación le comunico la intención de este oficio.

Dentro de nuestro programa de Doctorado en Ciencias de la Cultura Física, estamos dirigiendo una tesis de la alumna MA. Patricia Peche Alejandro, la cual lleva por título "Perfil del Gestor Deportivo" dirigida por la dra. Rosa Elena Medina Rodríguez; para el cual dentro de su metodología esta aplicando un instrumento que analiza las actividades que realiza el gestor deportivo, es decir, qué habilidades directivas desempeña.

Para dar cumplimiento con esta actividad, nos permitimos solicitarle su apoyo en la autorización de la aplicación del mismo el cual puede ser llenado digitalmente. Dicho instrumento se puede aplicar no solo al directivo, sino a aquel personal que desempeñe actividades administrativas en su entidad.


Esperamos contar con su valioso apoyo ya que es importante para la investigación poder analizar la información recabada del Instituto a su cargo.

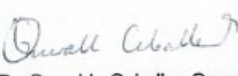
Cabe mencionar que los datos recopilados en el proceso de la actividad, serán utilizados única y exclusivamente para fines académicos y al concluir el estudio, se le hará entrega de los resultados obtenidos para el uso que usted convenga.

Sin mas por el momento, le reiteramos nuestro saludo cordial

Atentamente  
 Alere Flamman Veritatis



  
 Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez  
 Directora de Tesis

  
 Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola  
 Coordinador de Investigación



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

San Nicolás de los Garza, Nuevo León, 06 de marzo de 2018.

Director de Deportes

Presente.-

Estimado Director, por medio de la presente, reciba un cordial saludo. A continuación le comunico la intención de este oficio.

Dentro de nuestro programa de Doctorado en Ciencias de la Cultura Física, estamos dirigiendo una tesis de la alumna MA. Patricia Peche Alejandro, la cual lleva por título "Perfil del Gestor Deportivo" dirigida por la dra. Rosa Elena Medina Rodríguez; para el cual dentro de su metodología esta aplicando un instrumento que analiza las actividades que realiza el gestor deportivo, es decir, qué habilidades directivas desempeña.

Para dar cumplimiento con esta actividad, nos permitimos solicitarle su apoyo en la autorización de la aplicación del mismo el cual puede ser llenado digitalmente. Dicho instrumento se puede aplicar no solo al directivo, sino a aquel personal que desempeñe actividades administrativas en su entidad.

Esperamos contar con su valioso apoyo ya que es importante para la investigación poder analizar la información recabada del Instituto a su cargo.

Cabe mencionar que los datos recopilados en el proceso de la actividad, serán utilizados única y exclusivamente para fines académicos y al concluir el estudio, se le hará entrega de los resultados obtenidos para el uso que usted convenga.

Sin mas por el momento, le reiteramos nuestro saludo cordial

Atentamente  
Alere Flamman Veritatis

Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez  
Directora de Tesis

Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola  
Coordinador de Investigación

Lic. María Guadalupe  
21-5-18



"Educación de clase mundial,  
un compromiso social"

Avenida Universidad s/n, Ciudad Universitaria, C.P. 66455  
San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México  
Tels: (81) 13.40.44.50 / 13.40.44.51  
fod@uanl.mx / www.fod.uanl.mx