



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Relación entre la unidad, la atractividad y la eficacia en un club de futbol profesional

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Alejandro Aguilar Pinto
André Guissepe Mendoza Guzmán

Asesor(es):
Mg. José Luis Cortés Quiroz

Lima, octubre de 2021



Dedicatoria

A nuestros familiares, amigos y compañeros de la universidad. Por el apoyo constante y la confianza demostrada a lo largo de nuestra formación académica.

Alejandro Aguilar Pinto
André Guissepe Mendoza Guzmán





Agradecimiento

A Dios.

Estamos agradecidos con Dios por habernos guiado espiritualmente en nuestra formación universitaria.

A nuestros familiares.

Estamos agradecidos con nuestros familiares por habernos brindado las posibilidades de estudiar y formarnos profesionalmente, sin ellos no lo habríamos logrado.



Los autores.



Resumen

En este estudio se ha buscado analizar las relaciones de la eficacia, atraktividad y unidad entre sí, variables organizacionales planteadas por el autor español Juan Antonio Pérez López. Al tratarse de una teoría nunca puesta en práctica se ha optado por analizarla en el futbol peruano.

Por ello es por lo que el estudio cualitativo se ha enfocado en conocer las características del sector y los posibles indicios de la presencia de las variables en cuestión. A su vez, en el estudio cuantitativo, se ha escogido a un club de futbol peruano importante para examinar las incidencias de estas variables, por ello es por lo que se entrevista a jugadores de dicho equipo, teniendo como resultado el visible impacto de la unidad en la atraktividad y eficacia y la segunda en la primera.

Gracias a esto en este trabajo se ha concluido que, dentro del club elegido, para sus jugadores, la plata no es la principal fuente de motivación para buscar alcanzar el éxito y están alineados a otras fuentes de estímulo más profundas.

Palabras claves: Eficacia; Atraktividad; Unidad; Recursos Generados; Incentivos; Aprendizaje Operativo; Orientación a la Meta; Compromiso.

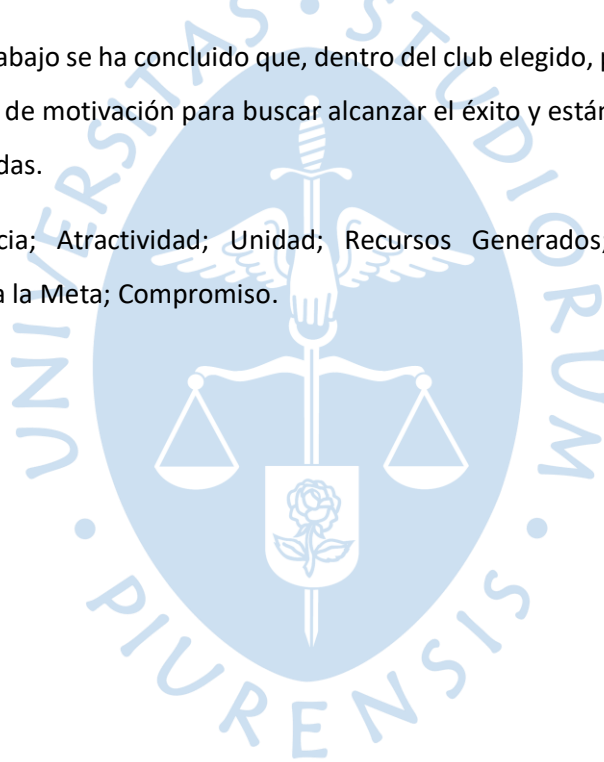




Tabla de contenido

Introducción	15
Capítulo 1: El problema	17
1.1. Realidad problemática	17
1.2. Identificación y formulación del problema	19
1.2.1. Problema general	19
1.2.2. Problema específico	19
1.3. Objetivos de la investigación	20
1.3.1. Objetivos generales	20
1.3.2. Objetivos específicos	20
1.4. Justificación de la investigación	20
1.5. Alcance de la investigación	20
Capítulo 2: Marco teórico	21
2.1. Antecedentes	21
2.2. Modelos del ser humano	24
2.2.1. Modelo mecanicista	24
2.2.2. Modelo psicosociológico	25
2.3. Modelo antropológico	26
2.3.1. Necesidades del ser humano	27
2.3.2. Motivos del ser humano	28
2.4. Variables organizacionales	29
2.4.1. La eficacia	29
2.4.2. La atractividad	32
2.4.3. La unidad	34
2.5. El futbol como organización	37
2.5.1. Estructura de club de futbol profesional	38
2.5.2. Club Universitario de Deportes	39
2.5.3. Campeonato descentralizado del futbol peruano	40
2.6. Formulación de hipótesis	41
2.6.1. Hipótesis de investigación	41
2.6.2. Sub - hipótesis	42
2.6.3. El modelo de investigación	42
2.6.4. Explicación modelo de hipótesis	43
Capítulo 3: Metodología	47
3.1. Tipo de investigación	47
3.1.1. Por su naturaleza	47
3.1.2. Finalidad	48
3.1.3. Alcance	48
3.2. Diseño de investigación	48
3.3. Población y muestra	49
3.3.1. Población	49
3.3.2. Muestra	50

3.4.	Instrumentos y métodos de recolección de datos	50
3.4.1.	<i>Técnicas cualitativas</i>	51
3.4.2.	<i>Técnicas cuantitativas</i>	51
Capítulo 4: Presentación de resultados		53
4.1.	Resultados de la investigación cualitativa.....	53
4.1.1.	<i>Eficacia en los equipos del futbol peruano</i>	54
4.1.2.	<i>Atractividad en los equipos del futbol peruano</i>	55
4.1.3.	<i>Unidad en los equipos del futbol peruano</i>	56
4.2.	Resultados de la investigación cuantitativa	57
4.2.1.	<i>Análisis de relación atractividad con eficacia</i>	58
4.2.2.	<i>Análisis de relación unidad con eficacia</i>	63
4.2.3.	<i>Análisis de relación unidad con atractividad</i>	67
4.2.4.	<i>Otras consideraciones</i>	73
Capítulo 5: Discusión		75
5.1.	Análisis.....	75
5.1.1.	<i>Contexto del campo de estudio</i>	76
5.1.2.	<i>Eficacia</i>	77
5.1.3.	<i>Atractividad</i>	78
5.1.4.	<i>Unidad</i>	79
5.1.5.	<i>Relación entre atractividad y eficacia</i>	81
5.1.6.	<i>Relación entre unidad y eficacia</i>	82
5.1.7.	<i>Relación entre unidad y atractividad</i>	82
5.2.	Implicancias	83
5.3.	Futuras investigaciones	87
Conclusiones		89
Relación entre atractividad y eficacia.....		89
Relación entre unidad y eficacia		90
Relación entre unidad y atractividad.....		92
Lista de Referencias.....		95
Anexos.....		101

Lista de tablas

Tabla 1: Indicador de eficacia	31
Tabla 2: Correlación Atractividad – Eficacia	58
Tabla 3: Correlación Orientación a la meta – Incentivos	59
Tabla 4: Correlación Orientación a la meta – Recursos generados	59
Tabla 5: Correlación Aprendizaje operativo – Incentivos	60
Tabla 6: Correlación Aprendizaje operativo – Recursos generados	60
Tabla 7: Correlación Recursos generados – Incentivos	61
Tabla 8: Correlación Logística – Objetivos deportivos	61
Tabla 9: Correlación Expectativa de dirigentes – Salarios	62
Tabla 10: Correlación Expectativa	62
Tabla 11: Correlación Expectativa	63
Tabla 12: Correlación Unidad – Eficacia	64
Tabla 13: Correlación Calidad en la comunicación – Incentivos	64
Tabla 14: Correlación Compromiso – Incentivos	65
Tabla 15: Correlación Compromiso – Recursos generados	65
Tabla 16: Correlación Calidad en la comunicación – Recursos generados	66
Tabla 17: Correlación Satisfacción por familia – Bonificaciones	66
Tabla 18: Correlación Satisfacción cuerpo técnico – Objetivos deportivos	67
Tabla 19: Correlación Unidad – Atractividad	68
Tabla 20: Correlación Compromiso – Orientación a la meta	68
Tabla 21: Correlación Calidad en la comunicación – Orientación a la meta	69
Tabla 22: Correlación Compromiso – Aprendizaje operativo	69
Tabla 23: Correlación Calidad en la comunicación – Aprendizaje operativo	70
Tabla 24: Correlación Satisfacción a nivel personal – Expectativas deportivas personales	71
Tabla 25: Satisfacción cuerpo técnico – Expectativa cuerpo técnico	71
Tabla 26: Correlación Consideración dirigentes – Expectativas dirigentes	72
Tabla 27: Correlación Consideración cuerpo técnico – Expectativa cuerpo técnico	73

Tabla 28: Correlación Satisfacción remuneración – Puntualidad de pagos.....	73
Tabla 29: Prioridad de inversiones	87



Lista de figuras

Figura 1: Modelo de investigación.....	43
Figura 2: Relación atraktividad-eficacia	44
Figura 3: Relación unidad-eficacia	45
Figura 4: Relación unidad-atraktividad	45





Introducción

El presente tema de tesis pretende analizar la relación de las variables organizacionales en un club de futbol profesional peruano haciendo uso del modelo Pérez López. Motivo por el cual esta tesis trata de estudiar las relaciones entre la eficiencia, la eficacia y la unidad, planteadas por Juan Antonio Pérez López, plasmado en un club de futbol profesional peruano, elaborando una base vital para futuros estudios del tema.

Consideremos que el objetivo principal de esta tesis es la siguiente:

1. Analizar la relación entre la unidad y atraktividad con la eficacia en un club de futbol profesional importante en el Perú.

El trabajo de investigación se dividirá en cinco capítulos. **El primer capítulo** tendrá por objetivo mostrar por qué es tan importante investigar las variables mencionadas en cuestión y por qué hacerlo en una actividad que mueve la economía como lo es el futbol. A su vez, se mostrará la relevancia de dicho análisis ya que se trata de uno que no ha sido aplicado anteriormente en campo.

El segundo capítulo tratará de exponer las bases teóricas de la investigación: El lado académico desarrollado por Juan Antonio Pérez López, los antecedentes de las variables mencionadas y del sector a desarrollar (el futbol peruano).

El tercer capítulo explica a detalle la metodología que seguirá el estudio. En este caso, debido a que se trata de una aplicación nunca vista, se optará por el método cualitativo, desarrollado a través de 'focus group' y entrevistas a profundidad, seguido a una cuantitativa, desarrollada a través de encuestas.

El cuarto capítulo está dedicado a analizar los resultados tanto cualitativos como cuantitativos. En este se podrá revisar a detalle las correlaciones entre las variables independientes y dependientes inicialmente propuestas, se logrará determinar cualitativa y cuantitativamente si la hipótesis no se rechaza y se obtendrán los resultados de los objetivos planteados al inicio de la investigación.

Por último, **el quinto capítulo** incluye recomendaciones y acciones importantes a tomar en un club de futbol profesional peruano, de cara a mejorar su rendimiento. En paralelo, se propondrá la continuidad del estudio realizado, no solo para la institución en específica, sino para todo el sector en general. De esta manera, se verá con mayor claridad la verdadera aplicación de la investigación teórica propuesta por Pérez López.



Capítulo 1: El problema

1.1. Realidad problemática

El ser humano es la unidad fundamental de cualquier organización. En ella se basan todas sus acciones debido a que son los seres más inteligentes que componen una empresa. A pesar de que la tecnología avance peligrosamente y comience a suplir funciones del hombre, este seguirá siendo el único que podrá tomar decisiones en una compañía. Por eso Pérez López (2002) señala que para que una organización opere y sea capaz de alcanzar cualquier objetivo concreto, debe satisfacer las necesidades de su personal.

A lo largo del tiempo se puede apreciar la vital importancia que tiene el hombre en las compañías y el logro de los objetivos en las mismas si es que satisfacen las necesidades de sus empleados. Como en el caso del estudio que se hizo en la empresa manufacturera de tubería de aceros donde no solo el dinero es el único factor motivador, sino que existen muchos otros más (Ramírez y otros, 2008)

Por eso, como se verá más adelante, se puede concluir, a partir de lo expuesto por Pérez Lopez (2002), que el hombre tiene tres necesidades y motivaciones: Los materiales, cognitivas y afectivas. A partir de esto, los directivos están en la obligación de satisfacer estas para lograr conseguir los objetivos trazados. Por tanto, sus decisiones deberán estar orientadas a la búsqueda de dichos elementos. De esta forma, satisfaciéndolas, podrá hallar eficacia, atraktividad y unidad en sus empresas. Es decir, deben encontrar los fines subjetivos de la organización. Solo así, podrán alcanzar las metas planteadas.

El mundo del futbol, al estar formada por clubes compuestos por personas, no está exento a este problema. Dentro del sector de entretenimiento, es el deporte rey en todo el planeta. Tiene un interés del 43% de personas a lo largo de todo el planeta, superando a las demás disciplinas (The Nielsen Company, 2018). Además, este fanatismo se ve reflejado en lo económico, ya que por ejemplo en Europa, continente más importante en este deporte, la industria tiene un tamaño de mercado de más de 28.9 billones de euros al año (Deloitte, 2021). Son datos que de peso ya que sustentan su posición mundial actual, y despierta el interés de su posterior investigación.

En el Perú, el futbol también es un tema muy importante. Despierta pasiones insospechables. El hecho que sea el más seguido y practicado por las personas (ver “Anexo 10” y “Anexo 11”) lo avala. Más aun con la clasificación al Mundial de Rusia 2018.

Sin embargo, en los últimos años, se ha visto que la gestión de los clubes en el Perú ha sido muy deficiente, acumulándolos de deudas y tratando mal a los empleados. Fruto de tanta corrupción se ha visto cómo presidentes de equipos, como el caso de Guillermo Alarcón con el manejo de Alianza Lima¹, han sido encarcelados.

Otra consecuencia dura de este mal es la realidad de nuestro deporte a nivel internacional, donde no se puede competir frente a otros clubes de otros países, ya sea por actitud o aptitud. Ese solo es la punta del iceberg. Detrás de todo ese fracaso visto externamente existen más problemas, de los cuales se profundizó más a partir de las entrevistas a distintos dirigentes del fútbol peruano (ver “Anexo 4”), como la poca estabilidad de los jugadores, ya que sus contratos son muy cortos, las indisciplinas de sus empleados y la ineficiencia de los dirigentes de traer jugadores caros y que no rindan en el campo. Todo ello, lleva a que los trabajadores tengan poco compromiso con sus equipos y no terminen alcanzando los objetivos trazados.

A nivel económico los clubes también se ven perjudicados por el mal manejo de sus organizaciones. Por ejemplo, si un equipo saca malos resultados deportivos, hace que tanto los aficionados como auspiciadores pierdan cierto interés en este y, por ende, dejen de ver a su club en televisión o en el estadio y no quieran invertir en un club que no atraiga público. Y al no haber fondos de patrocinadores, televisión y ‘ticketing’ suficientes para mejorar la calidad, no se puede realizar un plan de trabajo a largo plazo que permita alcanzar metas ambiciosas, al nivel de lo que desean los aficionados.

Caso contrario ocurre cuando estos son bien gestionados. Si un equipo saca buenos resultados deportivos, despierta el interés de las personas y de los patrocinadores. Un ejemplo claro de ello es Melgar F.C. El club, a partir de un plan de reestructuración y nuevas estrategias, encontró fondos suficientes, mas no ostensibles, para armar un buen equipo. Resultado de ello fue el buen papel que ha tenido en los últimos años en el campeonato nacional. Gracias a estos logros, ha sido el segundo club más taquillero del torneo, ha conseguido sponsors de peso como lo son JOMA, Sodimac o Movistar Tv y ha sido el club que mayor dinero recibió por parte de la organización del torneo (Carrillo Pinto, 2015). Este caso refleja que un manejo dirigenal transparente permite mayores ingresos y fondos para invertir en la calidad de la organización.

Sin embargo, tener ingresos altos y jugadores con un sueldo superior a los demás no augura el éxito deportivo. Si esto fuera así, no se podría explicar fenómenos como el campeonato nacional conseguido por Alianza Lima en el 2017, o la adjudicación de la Copa Sudamericana de Cienciano en el

¹ Ex Presidente de Club Alianza Lima entre 2005-2010. Se le adjudicó prácticas ilegales en el manejo del club.

2003, éxitos conseguidos con jugadores cuyas remuneraciones eran inferior al promedio de equipos del medio.

Además, a nivel internacional, se ha comprobado que el jugador mejor pagado no necesariamente es el que tiene mejores cualidades físicas para jugar al fútbol. Sino no podría explicarse la clasificación de Perú al mundial de Rusia 2018, con jugadores más baratos. Un ejemplo concreto de ello es el que relata Jara en su libro “El camino a Rusia”. Donde a partir de la tecnología se dieron cuenta que el jugador, desempeñándose en un club menor y percibiendo menor salario que su contrincante², tenía las mismas capacidades físicas. Esto se vio reflejado en el cotejo, donde el jugador peruano anuló perfectamente a su rival (Jara, 2018).

Viendo estos casos, se ha podido comprobar que el rendimiento de un jugador de fútbol no está estrechamente relacionado únicamente a los salarios que percibe. Hay otros indicadores más que inciden en la motivación del futbolista. Esto brinda esperanza en el medio local, ya que no se tiene el poderío económico inicial de otros clubes a nivel internacional. Por tanto, es tarea ardua del dirigente gestionar su relación con ellos, que vaya más allá de brindarles un trato económico correcto.

Gracias a este diagnóstico, esta investigación ha buscado analizar la relación entre las variables³ que conforman el modelo realizado por Pérez López (1996) el cual consiste en que los dirigentes pueden incentivar a los futbolistas, no solo materialmente, sino también a partir del desarrollo personal de cada uno y el trato trascendente que se tenga con ellos, de forma que no todo se supedita al dinero para poder optar a resultados. Por ello se analizó a detalle la relación de unidad, atraktividad y eficacia en un club representativo del fútbol peruano, el cual podrá servir como ejemplo e incentivo a la posterior e interesante investigación acerca del tema.

1.2. Identificación y formulación del problema

1.2.1. Problema general

- ¿Existe una relación entre la unidad y atraktividad con la eficacia en el funcionamiento de un club de fútbol profesional importante en el Perú?

1.2.2. Problema específico

- ¿Existe una relación entre la atraktividad y la eficacia en el funcionamiento de un club de fútbol profesional importante en el Perú?

² Perú se enfrentaba a Uruguay en la fecha 14 de las eliminatorias mundialistas de Rusia 2018 y a Miguel Araujo, futbolista de Alianza Lima, le tocó marcar a Edinson Cavani, futbolista del Paris Saint Germain.

³ Pérez López en su modelo utiliza el nombre de “dimensiones organizacionales”, pero para efectos de esta investigación se utilizará el término “variable” para referirnos a ellas.

- ¿Existe una relación entre la unidad y la eficacia en el funcionamiento de un club profesional importante en el Perú?
- ¿Existe una relación entre la unidad y la atraktividad en el funcionamiento de un club de futbol profesional importante en el Perú?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. *Objetivos generales*

- Analizar la relación entre la unidad y atraktividad con la eficacia en un club de futbol profesional importante en el Perú.

1.3.2. *Objetivos específicos*

- Demostrar si hay una relación entre la eficacia y la atraktividad en un club de futbol profesional importante en el Perú.
- Demostrar si hay una relación entre la unidad y la eficacia en un club de futbol profesional importante en el Perú
- Demostrar si hay una relación entre la unidad y la atraktividad en un club de futbol profesional importante en el Perú.

1.4. Justificación de la investigación

Desde el punto de vista práctico, esta investigación ayudará a los dirigentes del futbol local a centrar sus esfuerzos en el trato correcto y justo con sus empleados para la consecución de sus objetivos deportivos. Asimismo, será de mucha utilidad para poder evitar el sobre esfuerzo y despilfarro económico que realizan ciertos clubes a la hora de contratar futbolistas.

Desde el punto de vista social, este trabajo ha sido elaborado con fines netamente académicos. Sin embargo, servirá para que los dirigentes del futbol peruano puedan hacerse una autoevaluación respecto al trato que les brinda a sus empleados. Asimismo, colaborará con la formación del propio futbolista ya que ayudará a darse cuenta de que el dinero no es lo más importante.

Desde el punto de vista metodológico, se ha buscado analizar las proposiciones señaladas por Pérez López (1996) y explicadas a profundidad por Ferreiro y Alcázar (2002) siendo la primera investigación en comprobar estas variables estudiadas.

1.5. Alcance de la investigación

Esta investigación se realizó en un lapso contenido entre mayo del 2018 y diciembre del 2020 en la Universidad de Piura bajo el postulado de Juan Antonio Pérez López (1996), y revisado a profundidad por Ferreiro y Alcázar (2002).

Capítulo 2: Marco teórico

2.1. Antecedentes

Actualmente, no se encuentra ningún estudio efectuado en algún lado acerca de las variables organizacionales desarrolladas por Pérez López (1995). Sin embargo, hay bastantes investigaciones relacionadas a la búsqueda de eficacia, atraktividad y unidad, factores fundamentales en su proposición, que se busca en la relación del directivo con el empleado. Así como también de qué manera el trabajador es motivado para cumplir con sus objetivos con lo que les ofrece sus líderes, como se mostrará a continuación en los siguientes postulados. Además, en lo escrito se observará que estos temas han sido estudiados en el mundo del futbol.

Iniciando con los antecedentes se encuentra el postulado de López (2005) titulado “Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg”. El autor en dicho trabajo busca validar lo dicho por Herzberg en el ámbito que la motivación es el factor clave que los gerentes incorporan en las relaciones del trabajo que crean y supervisan en el Perú.

Siguiendo con los estudios previos se tiene el de Pacheco y Gómez (2005) “Características psicológicas y rendimiento deportivo. Un estudio en jugadores bolivianos de futbol profesional”. Esta investigación tuvo como objetivo validar que el rendimiento deportivo del futbolista de élite está unido a su preparación psicológica en Bolivia. Este trabajo es relevante a nuestra investigación debido a que a través de una correlación entre las variables características psicológicas y rendimiento deportivo se concluyó que este ámbito, a través un análisis de correlación que guardan una gran relación, siendo el tema de la mente, un tema muy fundamental en este deporte.

Continuando con los mismos se encuentra el postulado de Nazario (2006) titulado “Beneficios y motivación de los empleados” en la que se buscó relacionar los beneficios que se le otorga al empleado con sus niveles de compromiso y motivación de un cúmulo de empresas del sector argentino. A través de la realización de encuestas se pudo apreciar que los beneficios que se le da al trabajador son claves en su motivación y viceversa. Otra conclusión importante es que, algunas de estas empresas brindaban esto por obligación.

A su vez Abreu, Flores y Badi (2008) en su trabajo de investigación “Factores que originan la rotación del personal en las empresas mexicanas” buscaron determinar las causas de la rotación de personal en México. A partir de un cuestionario de tipo Likert se logró validar que una de las principales razones por las que hay una alta rotación de personal en las empresas es la baja remuneración a sus trabajadores.

Por otro lado, Medina, Gallegos y Lara (2008) en “Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa” discutieron acerca de la importancia de las expectativas de los trabajadores en la creación del valor económico de las compañías de Rio de Janeiro. En el artículo los autores concluyeron que los empleados, al buscarles una retribución no económica, se buscan, de esa manera, darles aspectos materiales, tales como las remuneraciones, justas y de forma equitativa, para su posterior éxito. Otra conclusión importante es que los indicadores que expresan una insatisfacción del personal en el presente estudio son el clima laboral, condiciones de trabajo y los servicios y beneficios al empleado.

A continuación, en el postulado de Navarro (2008) titulado “Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de Transporte Público de Pasajeros” buscaba determinar la relación entre la satisfacción laboral e índices de rotación de personal para manifestar el nivel de disconformidad de los empleados de las empresas de transporte Público de pasajeros en México y conocer sus principales causas. A partir de un cuestionario a 300 operadores el autor llegó a la conclusión que la insatisfacción de los trabajadores del sector no es por remuneración. Por su parte, se identifica que las principales razones de cambio de empleo son por el trabajo que desempeña y la relación con los compañeros de trabajo y supervisor.

Por otro lado, Barragán, Castillo, Villalpando y Guerra (2009) en su postulado “Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales” buscaba encontrar las mejores estrategias para mantener a los empleados en la compañía debido a que estas personas representan una ventaja competitiva clave en el desenvolvimiento de los negocios en México.

A partir de la metodología del ‘Great Place To Work Institute’ se aplicó una encuesta de satisfacción laboral y con eso se llegó a concluir que las mejores estrategias para la retención de empleados eficientes son ampliar sus responsabilidades para hacerlos partícipes ya que de esta forma se motivan más, mantener a empleados experimentados para que puedan enseñarle a los más jóvenes, darles un espacio para que puedan tomar decisiones, diseñar un plan de vida para los trabajadores con experiencia y desarrollar habilidades emprendedoras en los empleados para su futura supervivencia personal.

En tanto que Marcos, Sánchez-Miguel, Sánchez-Oliva y García-Calvo (2011) en su artículo “Incidencia de la cooperación, la cohesión y la eficacia colectiva en el rendimiento en equipos de futbol” trataron de hallar las relaciones entre la cooperación, cohesión, y eficacia colectiva en clubes de futbol españoles. A partir de evaluaciones como el ‘Group Environment Questionary’ o Cuestionario de Cooperación Deportiva se pudo concluir principalmente, para efectos de esta investigación, que

existía una relación significativa entre la cohesión grupal y la cooperación deportiva con la eficacia colectiva, es decir que el nivel de grupo de un equipo determinaba mayor confianza a la hora de realizar una tarea.

Se encuentra también el postulado de Huicho, Diez Canseco, Lema, Miranda y Lescano (2012) titulado “Incentivos para atraer y retener personal de salud de zonas rurales del Perú: un estudio cualitativo”. Este estudio consistía en identificar y describir los principales incentivos para atraer y retener a los trabajadores de salud de las zonas rurales del Perú. A través de entrevistas a profundidad, la materia de esta investigación es útil ya que se pudo determinar que los incentivos financieros son los más importantes para los trabajadores, sin dejar de lado las necesidades de capacitación, y medidas de cuidado de personal.

El siguiente trabajo titulado “Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal” elaborado por Prieto (2013) buscaba explicar la importancia del potencial de la gestión de los recursos humanos para retener el talento y así buscar mejorar en los resultados organizativos en Colombia. Dentro de las conclusiones más importantes de dicha investigación se encontró que la persona debe estar feliz y motivada para que pueda rendir mejor en el trabajo, y la satisfacción laboral debe ser un aspecto prioritario para conseguir los objetivos planteados.

Los autores Maqueira y Bruque (2014) en su postulado “Gestión del talento en la empresa. Lecciones desde el ámbito deportivo: modelos Fútbol Club Barcelona ‘versus’ Real Madrid Club de Fútbol” buscaron analizar dos modelos de gestión de talento humano tomando como ejemplos a los equipos más representativos de España. Después de hacer el modelo ilustrativo, llegaron a la conclusión que tanto el desarrollo interno del talento, modelo del Barcelona F.C., como la captura externa del talento, usado por el Real Madrid F.C., son igual de eficaces en materia de resultados. Sin embargo, el primero demostró ser mejor a largo plazo porque genera mayores repercusiones desde el punto de vista de los recursos humanos.

Seguido a este estudio se encuentra la investigación llamada “Mejoramiento de la productividad en una industria maderera usando incentivo remunerativo” realizada por Pino-Pinochet, Ponce-Donoso, Avilés-Palacios y Vallejos-Barra (2014). Esta buscaba estudiar el efecto de la productividad implementando un modelo de incentivo salarial tipo ‘Improshare’ en las empresas chilenas de manufactura maderera. Los autores llegaron a la conclusión que la política de incentivo planteada no sólo incrementaba la productividad, sino que además reducía los costos laborales y ayudaba al aprovechamiento de la capacidad instalada.

A continuación, en el entregable “The moderating effect of incentive prospects on the pay dispersion-performance relationship” realizada por (Seongsu & Ji Myoung, 2016) se trata de investigar

si realmente el efecto de los incentivos colectivos e individuales de jugadores de fútbol en Corea del Sur están estrechamente relacionados con sus creencias, y percepciones de justicia, a través de un estudio de comparación entre la justicia esperada y teórica. En este se concluye que el efecto entre la relación entre los incentivos y sus percepciones de justicia es positivo al ser el deporte rey un juego donde importa mucho lo que haga cada profesional del campo, más allá de sus funciones habituales.

Seguidamente se puede analizar en el artículo llamado “A comparative study of sports achievement motivation and anxiety level of male football and hockey players of Bilaspur” realizada por (Yadav, 2016) que manifiesta que la orientación al éxito juega un papel fundamental a la hora de hacer deporte competitivo, de forma que este engancha de forma que se convierta en un reto mayor para él. Este estudio se realizó a 20 jugadores de hockey y fútbol en la india y se llega a la conclusión que no hay una diferencia significativa entre la motivación de estos dos tipos de deportistas.

Finalmente, en el ‘paper’ de título “How Coaching Ability Moderates Player Incentives to Perform: A Hierarchical Bayesian Approach of the NFL” se puede apreciar cómo reflexionan acerca de la importancia del balance de los incentivos materiales a partir de un buen “coaching”. Este estudio es realizado por (Koschmann, 2018) y define que una destreza en la buena dirección de personal ayuda que los deportistas tengan un mejor performance, aunque este no signifique un impulso a que ellos quieran dejar de percibir menos incentivos extrínsecos.

Como se puede observar, cada investigación contiene la esencia de que el trabajador labora bajo motivaciones, y estas no se reducen a lo material. Si bien en distintas culturas y sectores, varían un poco en cuanto a sus prioridades, el quid es el mismo. Se aprecia que a largo plazo satisfacer de forma más profunda las necesidades de los empleados ayuda a la consecución de los objetivos. Cada trabajo aporta un aspecto a la variable en estudio, sin embargo, de acuerdo al sector, sus características, y la cultura que se estudia, se fijarán principalmente posición con los artículos de Maqueira Marín y Bruque Camara (2014), Seongsu y Ji Myoung (2016) y Koschmann (2018).

2.2. Modelos del ser humano

A lo largo del tiempo muchos autores proponen modelos aplicados al mundo empresarial en el cual existe un punto de vista distinto de la propia persona que labora en una organización. Estos distintos enfoques se engloban en 3 grandes grupos: modelos mecanicistas, modelos psicosociológicos y modelo antropológico.

2.2.1. Modelo mecanicista

Este enfoque fue el que surgió primero, fruto de la revolución industrial hacia fines del siglo XIX. Estipula que el hombre queda reducido a su propia productividad, en la que aparece en la

organización como una máquina más. Por tanto, para poder aumentar su propia eficiencia, el problema queda reducido a qué incentivos materiales hay que darle para lograr los objetivos (Álvarez de Mon Pan, 2001). Este modelo tiene dos principales exponentes: Frederick Taylor y Henry Fayol.

Frederick Taylor se enfocó en hacer estudios de tiempo y movimiento. A partir de estos, llegó a la conclusión que podía racionalizar y economizar el trabajo de los obreros en las organizaciones de forma que sean más eficiente y equitativamente (1911). Esta mirada, demostraba que el hombre era tratado como una máquina de producción, ya que poco importaba lo que sentía o qué lo motivaba.

Por su parte, Henri Fayol es de los primeros investigadores que postulan a la organización como un todo, es decir, como un sistema. A partir de ello, menciona seis funciones básicas que deben tener los directivos y catorce principios para la dirección de sus organizaciones. Con lo expuesto, se busca principalmente los resultados, guiados por la eficiencia y menciona algunos indicadores cuantitativos para medirla. A partir de la búsqueda de estos resultados es que el autor ve a las personas como simples instrumentos para llegar a una meta (1916).

2.2.2. Modelo psicosociológico

Históricamente, después del modelo mecanicista, surge el psicosociológico. Esta se encarga de ver a las compañías como un organismo social, es decir, en la que las personas son parte de una empresa también para satisfacer sus necesidades a partir de la interacción con otras personas. Esta concepción surge a partir de los experimentos de Hawthorne, en el que llegan a concluir que la motivación está estrechamente ligada con la producción y satisfacción, hecho por Elton Mayo hacia la cuarta década del siglo XX (Álvarez de Mon Pan, 2001).

Chester fue el siguiente en estudiar acerca de las organizaciones como un organismo social, a diferencia de las concepciones iniciales de una máquina. Él llega a la conclusión que las empresas no solo pueden ser entendidas como entidades que se dedican únicamente a producir y distribuir, sino que hay un factor más importante que deben ser tenidas en cuenta: la persona misma (1938).

Maslow, por su parte, profundiza en todas las necesidades que tiene una persona y las presenta en forma de pirámide en la que las más operativas y básicas se encuentran en la parte más baja y las más trascendentes en la más alta. Su artículo es importante para el presente estudio debido a que menciona las motivaciones que están detrás de estas necesidades. Así constituye un esquema fundamental ya que ayuda a descubrir las necesidades psicológicas que experimenta al ser humano (1954). Sin embargo, esta propuesta está en falta de una concepción antropológica que le “dé sentido unitario a todo ese conjunto de realidades que los hombres buscan a través de sus acciones” (Pérez López, 1996, pág. 47).

Herzberg complementa la teoría de Maslow al proponer dos tipos de factores que influyen en la motivación del ser humano: Los factores de higiene y los propiamente motivadores. Los segundos, que aportan a este modelo, hacen referencia a la satisfacción propia de las necesidades de mayor jerarquía. Esta se logra con el logro personal, reconocimiento de los mismos, responsabilidad y posibilidades de promoción, entre otros (1959).

Por último, McGregor enfoca modelos alternativos de dirección empresarial en la que a partir de los supuestos acerca de la motivación humana llega a concluir que puede haber una nueva concepción de dirección empresarial, conocida como la "Teoría Y", en la que se basa en la mirada de las entidades como un organismo social. Además, es el primer autor que distingue los factores extrínsecos e intrínsecos (1966), que a su vez derivarán en motivaciones y resultados, como se explicarán en los siguientes párrafos.

2.3. Modelo antropológico

El modelo antropológico surge de la combinación, de forma más integral, de distintas teorías de la motivación anteriormente desarrolladas. En el siglo XX, se hablaba de la motivación del ser humano como una consecuencia inconsciente de una fuerza externa e inherente a la persona. Seguidamente en 1954 entraría Maslow afirmando que "la motivación varía en base a la satisfacción de necesidades", y planteando su famosa pirámide con cinco jerarquías (fisiológicas, de seguridad, sociales, autoestima y autorrealización).

En 1959, Herzberg, Mausner y Snyderman afirman que las necesidades solo son dos: Factores de higiene y factores motivadores. Planteando a los factores de higiene como causa de desmotivación en el caso que estén ausentes. McGregor (1966) introduce los conceptos de factores extrínsecos e intrínsecos, definiendo a los extrínsecos como las necesidades de higiene planteadas por Herzberg y las dos necesidades inferiores de la pirámide de Maslow (fisiológicas y de seguridad), y a los intrínsecos como las necesidades de los factores motivadores (Herzberg) y las necesidades superiores expuestas por Maslow (sociales, autoestima y autorrealización).

A partir de las argumentaciones de los distintos autores antes mencionados, Pérez López (1996) trata de abarcar una mirada más completa del ser humano al proponer un modelo antropológico. Por ello, después de investigar y dividir el cúmulo de teorías en motivos extrínsecos e intrínsecos, decide presentar el concepto de los motivos trascendentes, el cual está enfocado en satisfacer las necesidades del ser humano a partir de la búsqueda del bien de la otra persona.

De esta manera recolecta esta información para terminar subrayando su propia propuesta en la que, a partir de las acciones, analiza a la persona de manera más profunda haciendo un repaso por las necesidades y motivaciones que tiene y resultados que busca.

2.3.1. Necesidades del ser humano

Las empresas están conformadas por personas que trabajan en ella (Pérez López, 1996). Los clubes de fútbol también. Por ello, resulta fundamental analizar las necesidades de estos para poder encontrar la estrategia correcta para llevar a cabo las tareas encomendadas. Según el autor, estas necesidades son tres: materiales, cognoscitivas y afectivas. Aquellas se presentan simultáneamente en el ser humano. De alguna forma explican todos los aspectos que este posee, por lo que resulta fundamental entrar en detalle acerca de estas.

2.3.1.1. Materiales. Hace referencia a las necesidades que son satisfechas fuera de la propia persona. Es decir, la que surge a partir de la interacción con todo el mundo sensible, a través de los sentidos. Estas pueden ser satisfechas a partir de la posesión de cosas o de la posibilidad de establecer alguna relación con un factor externo a la persona humana. Estas necesidades están estrechamente relacionadas con las sensaciones de placer, cuando se satisface, y el dolor, cuando ya no existe satisfacción alguna. Dicho de otro modo, ambas constituyen “la medida del valor de la realidad en cuanto ésta satisface más o menos este tipo de necesidades” (Pérez López, 1996, pág. 56).

2.3.1.2. Conocimiento. Son aquellas que están relacionadas a la capacidad de las personas mismas en cuanto a la consecución de sus propios objetivos. Estas se satisfacen mientras cada ser humano sea capaz de realizar sus acciones y lograr sus objetivos por sí mismos. Por ello depende, en cierta medida, del aprendizaje que él pueda desarrollar. Este también es catalogado como conocimiento operativo⁴ (Pérez López, 1996). Así como el placer es la sensación que determina la satisfacción de las necesidades materiales, la seguridad y el poder son indicadores esenciales para determinar la satisfacción de lo cognoscitivo (Pérez López, 1996).

2.3.1.3. Afectivas. Las necesidades afectivas son las necesidades más profundas que tiene el ser humano debido a que están ligadas al logro de satisfacción del prójimo. De esta manera, no se es indiferente al otro y se busca el bien ajeno. Para la consecución de la satisfacción de esta necesidad, se necesita el conocimiento evaluativo de las personas (Pérez López, 1996). Su satisfacción está expresada por

⁴ Es el conjunto de habilidades para manejar su entorno. (Pérez López, p. 59)

el amor, es decir, la capacidad de interiorizar lo que les ocurre a otras personas (Pérez López, 1996). Dicho de otro modo, se trata de hacer “nuestro” lo que les afecta a los demás y poner medidas del caso para que ellos puedan ser felices.

2.3.2. Motivos del ser humano

Son las consecuencias que se derivan de la satisfacción de las tres necesidades explicadas. De acuerdo con el modelo de Pérez López, son los resultados que todo ser humano busca. Al igual que estas, son 3 que explican todo el funcionamiento del hombre: Los motivos intrínsecos, extrínsecos y trascendentes (Ferreiro & Alcázar, 2002).

2.3.2.1. Motivos extrínsecos. Es aquel motivo relacionado con lo que se percibirá del entorno, en ese caso la organización, para realizar un trabajo dado a cambio de una retribución superficial, ya sea material, como el dinero, o no material, como algún reconocimiento o título (Álvarez de Mon Pan, 2001). A largo plazo se puede observar que este tipo de retribución no es totalmente relevante al hombre debido a que tiene otras necesidades más que satisfacer que sólo las necesidades materiales. Algunos ejemplos de motivos extrínsecos materiales sería la remuneración fija y variable, ya sea monetaria o material que recibe el trabajador como consecuencia de su labor en cierta compañía (Pérez López, 1996).

2.3.2.2. Motivos intrínsecos. Está orientada a las realidades internas al sujeto. Son aquellas satisfacciones buscadas a partir de la realización del trabajo propio en sí (Álvarez de Mon Pan, 2001). Dicho de otro modo, es el significado del trabajo hecho para uno mismo. Por ello, es fundamental no dejar pasar por alto la búsqueda de estos resultados por parte del directivo ya que esto influye y está relacionado a las decisiones que se tengan que tomar a partir de la satisfacción de los motivos extrínsecos. Un ejemplo de este tipo de resultados sería el aprendizaje operativo a partir de ciertas acciones como “el desarrollo de capacidades y habilidades del directivo, un mayor conocimiento de su potencial, y consiguientemente una mayor sensación de seguridad en el trabajo.” (Chinchilla, p. 98). Otro puede ser la realización profesional de la tarea que tiene uno mismo. Esto deriva en un grado alto de calidad del trabajo y conlleva a su vez a una satisfacción propia mayor (Álvarez de Mon Pan, 2001).

2.3.2.3. Motivos trascendentes. Representa todas las realidades externas que son afectadas a las decisiones que uno toma. Dicho de otro modo, son los resultados que aquellas decisiones pueden tener en otras personas en relación con la compañía. Tiene una relación muy cercana con la retribución en cuanto a la

percepción que tenga la otra persona. Es decir, si aquel que está afectado por la decisión del otro, siente que es injusto, no van a satisfacer sus motivos trascendentes (Álvarez de Mon Pan, 2001). Estos resultados son los más importantes para el ser humano debido a que gracias a estos el hombre puede alcanzar la felicidad. Prueba de ello es que están estrechamente relacionados a las necesidades afectivas, donde la satisfacción de estas está expresada por el amor (Pérez López, 1996). Un ejemplo de estos motivos es la búsqueda de un empleado en la satisfacción real de un cliente. Una muestra de ello es que el servido le sea leal a esta compañía. Otro ejemplo es la búsqueda de una mejor calidad de vida de un empleado para su familia (Álvarez de Mon Pan, 2001). Por último, es importante precisar que sólo al poner un mayor peso a los motivos trascendentes se podrá obtener una mayor calidad motivacional. Por ello es que el ser humano está en la obligación de buscar la calidad y no cantidad, para que pueda ser feliz y así desarrollarse plenamente.

2.4. Variables organizacionales

La empresa para poder subsistir y operar debe satisfacer un nivel apropiado de motivos de sus empleados para que puedan cooperar en el funcionamiento de esta. En ese marco, la organización debe atender tres variables claves, que responde a los motivos de los que trabajan ahí. Y por ello resulta de suma importancia atenderlos. Estos son la eficacia, la atractividad y la unidad (Pérez López, 1996).

2.4.1. La eficacia

“La eficacia también equivale, por lo tanto, a los recursos libres o fondo de incentivos para reinvertir (no para consumir)” (Ferreiro & Alcázar, 2002, pág. 112). Los fondos de incentivos están orientados a lo que se le brinda al empleado a cambio de trabajo.

a. Condiciones

La eficacia depende de dos factores principalmente: Recursos generados e incentivos mínimos (Ferreiro & Alcázar, 2002).

i. Recursos generados

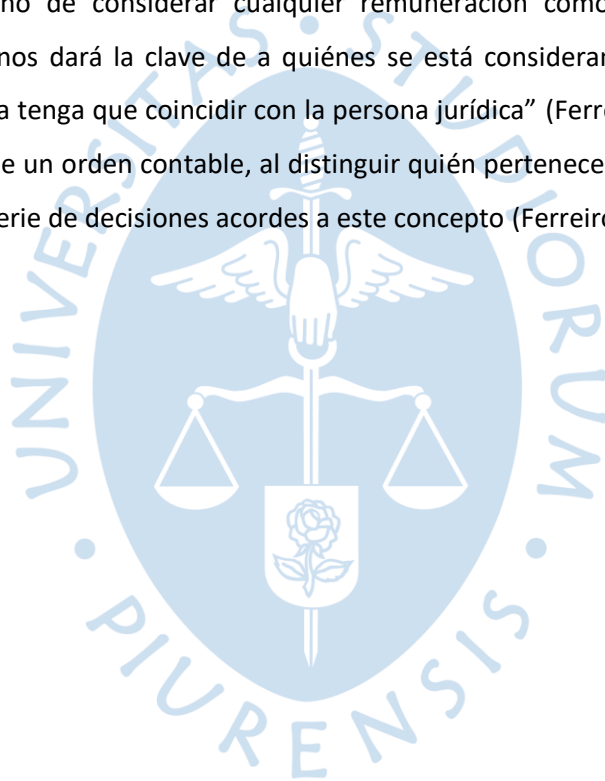
Es el valor del producto para el entorno por aquello que les ofrece la empresa. Está influido por la capacidad adquisitiva del mercado, la competencia, existencia de subvenciones entre otros (Ferreiro & Alcázar, 2002). En otras palabras, es lo que la compañía percibe como contraparte a las acciones que realiza y que por ello tiene un valor determinado a los ojos del mercado. Por eso en este

contexto es importante revisar la afirmación hecha por (Nobes, 2012) donde dice que los ingresos es un incremento en el patrimonio, excluyendo todo lo correspondiente a la inversión de los socios.

ii. Incentivos mínimos

La recompensa material que los trabajadores demandan para satisfacer sus motivos extrínsecos. Dependen del desempleo que pudiera existir hasta del tipo de motivación de las personas (Ferreiro & Alcázar, 2002). Es importante acotar que “la empresa es tanto más eficaz cuanto menor es la cifra de incentivos que hay que desembolsar, aumentando así el fondo de incentivos disponible” (Ferreiro & Alcázar, 2002, pág. 113).

Por eso “el hecho de considerar cualquier remuneración como costo e incentivo, sea dividendos, salario, etc., nos dará la clave de a quiénes se está considerando dentro o fuera de la organización, sin que ésta tenga que coincidir con la persona jurídica” (Ferreiro & Alcázar, 2002, pág. 114). Si bien esto no tiene un orden contable, al distinguir quién pertenece a la organización y quién no se puede tomar una serie de decisiones acordes a este concepto (Ferreiro & Alcázar, 2002).



b. Medición

La eficacia al ser la diferencia entre lo entregado y esperado se mide bajo una ratio entre estos dos elementos (Mejía, 2018), como se puede visualizar en la “Tabla 1”.

Tabla 1

Indicador de Eficacia

EFICACIA	
RA / RE	
RANGOS	PUNTOS
0 – 20%	0
21 – 40%	1
41 – 60%	2
61 – 80%	3
81 – 90%	4
>91%	5

Fuente: Documentos Planning

Donde RA son los recursos alcanzados y RE los recursos esperados. Mientras más alto sea el porcentaje, hay una dificultad de mayor alcance (Mejía, 2018). Así, interpretando la referencia que hace el autor, conforme se vaya alcanzando un nivel superior de eficacia (escalar entre los niveles del 1 al 5), va a ser más complicado subir ese último nivel alcanzado; esto se debe a que el nivel de dificultad incrementará y eso exigirá un mayor esfuerzo.

c. Obligación de la organización y criterio de toma de decisiones

La organización debe superar el punto de equilibrio económico. Si no logra un mínimo de eficacia deberá dejar de operar. Resulta ser una condición necesaria, mas no suficiente. La búsqueda de ella al largo plazo involucra también a la atraktividad y a la unidad (Ferreiro & Alcázar, 2002). Es por ello que el directivo debe usar estas tres variables como criterios de toma de decisiones, lo cual se explicará más adelante.

Por otro lado, para maximizarla deberá o aumentar los recursos generados o reducir los incentivos. De acuerdo con el autor es más difícil aumentar los recursos generados ya que dependen mucho del mercado, por lo que lo más coherente sería reducir los incentivos. Pero para ello, deberá haber una estructura motivacional de más calidad, de forma que no solo se busquen los resultados extrínsecos, sino también los intrínsecos y los trascendentes (Ferreiro & Alcázar, 2002). A esta conclusión también

llegaba (González, 2017) cuando era consciente que la productividad de colaborador no estaba exclusivamente asociada a la cantidad de incentivos materiales recibidos, sino a un cúmulo de motivaciones de mayor calidad como se verá en los próximos apartados.

2.4.2. La atraktividad

“Se define como la capacidad de la empresa para operar a través de la satisfacción de motivos internos de las personas que participan en ella” (Ferreiro & Alcázar, 2002, pág. 117). Otra manera de definirlo es “el grado en que las personas participan de modo “voluntario” en la empresa” (Ferreiro & Alcázar, 2002, pág. 118). También se puede decir que “representa el grado de congruencia entre lo que la empresa demanda y lo que las personas partícipes están dispuestas a dar o hacer espontáneamente” (Ferreiro & Alcázar, 2002, pág. 118). A su vez, “la atraktividad depende de la calidad del sistema espontáneo o informal y de su incidencia en el apoyo y sinergia al sistema formal” (Ferreiro & Alcázar, 2002, pág. 118).

a. Medición

Si bien esta dimensión no podría cuantificarse como tal, hay distintas formas de medirla. Una manera es a partir de la definición de “la atraktividad mide el grado de aprendizaje operativo” (Ferreiro & Alcázar, 2002, pág. 118). De esta forma podrá consolidar su competencia distintiva, lo que hace una empresa diferente a las demás organizaciones. Y es que la competencia distintiva es el núcleo más importante de toda la compañía: el ser humano y las metas personales que tiene.

Otra manera es a través del indicador de rotación del personal. Este se define como “el grado de disposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonar la compañía” (Werther & Davis, 2008, pág. 273). Un alto nivel de ello se puede dar cuando la moral de los empleados se encuentra a un bajo nivel, de manera que se perciba que las oportunidades de avance en la organización sean mínimas o no se les esté brindando las capacitaciones adecuadas para poder desarrollar su mejor potencial (Werther & Davis, 2008). Este se compara con el promedio de cambios del sector y se contrasta con el nivel de remuneraciones: “si la satisfacción económica es mayor, la causa no estará en la eficacia, sino en la menor atraktividad en la empresa” (Ferreiro & Alcázar, 2002, pág. 119).

Un modo distinto de medir la atraktividad es haciéndoles a los empleados una encuesta de satisfacción con su trabajo en particular (Ferreiro & Alcázar, 2002).

Otro modo distinto de medir esta dimensión organizacional es a través de la orientación a la meta. “Son las pautas características de creencias, atribuciones y afectos del sujeto ante los resultados de éxito o fracaso” (González-Pienda García, 1999, pág. 167). Con esta definición se concluye que el

ser humano está buscando el éxito de su accionar a partir de una razón, con sus propias modalidades de creencias y conductas (Solf Zárate, 2006) Con esa aseveración se puede revisar la importante relación que tiene con la rotación de personal: mientras más enfocado en los objetivos esté un colaborador, probablemente esté menos abocado en abandonar el lugar donde esté buscando esto.

b. Criterio de toma de decisiones

Por otro lado, es de suma importancia observar cómo influirá cualquier acción en los grados de autonomía y en su relación con la eficacia. Sin embargo, como menciona Antonio Rodríguez:

“No es recomendable que un directivo trate de maximizar la atractividad. Puede poner en peligro la estabilidad de la organización, ya que con ello la gente se acostumbra a pensar primordialmente en sus intereses personales, dando una mínima cabida a las necesidades del conjunto (1998, pág. 3)”.

La única manera de maximizar la atractividad es eliminando todas las reglas formales. De esta forma solo habría un nivel máximo de espontaneidad. Esto, en la práctica es imposible, como se demostrará en la siguiente fórmula (Ferreiro & Alcázar, 2002):

$$A = \frac{1}{SE - SF} ; \text{ si } SF = SE \rightarrow A = \frac{1}{0} = \infty$$

Donde SE= Sistema espontáneo, SF= Sistema formal y A= Atractividad.

c. Relación entre atractividad y eficacia

Por lo expuesto en los párrafos anteriores, no pueden maximizarse al mismo tiempo la eficacia y atractividad. Una prueba más de esta inconsistencia son la medida en la que ambas crecen: si la primera dimensión lo hace mientras más se satisface al jefe o al mercado, la otra incrementa cuando se satisface los motivos intrínsecos del empleado. Y como la eficacia es aquella que refleja directamente resultados para la empresa, se debe priorizar expresar este primer elemento. Sin embargo, la dimensión que busca los resultados intrínsecos la persona permite y ayuda a maximizar la dimensión más superficial.

Por ello, Pérez López (1996) expone dos leyes en relación con estas variables las cuales se explicarán a continuación: “A mayor atractividad, hay una menor necesidad de incentivos para motivar” (Ferreiro & Alcázar, 2002, pág. 121).

Si la persona ya está motivada, no hay la necesidad de darle mayor motivación alguna. Bajo esta premisa, se puede concluir que los incentivos dependen de la atraktividad en una relación inversamente proporcional como se muestra en la siguiente fórmula (Ferreiro & Alcázar, 2002):

$$(I = f(1/A))$$

I=Incentivos A= Atraktividad.

Mientras haya una mayor atraktividad, menores incentivos se le podrá dar al trabajador. Y al darle menores estímulos materiales, hará que puedan conseguirse los mismos resultados con la ventaja adicional de que el trabajador esté a gusto en su lugar de labor y pueda estar motivado en un mediano plazo (Ferreiro & Alcázar, 2002). Esto se logrará en la medida que el trabajador tenga una motivación adicional al aspecto material. Los autores ponen el ejemplo de un médico eficaz: “desde la perspectiva del cliente, cuanto más rápido le devuelva la salud” (Ferreiro & Alcázar, 2002, pág. 122).

2.4.3. La unidad

“La unidad es la capacidad de la organización para satisfacer los motivos trascendentes de las personas que participan en ella, sus necesidades afectivas” (Ferreiro & Alcázar, 2002, pág. 126). Dicho de otro modo, se puede observarla cuando “los miembros de una organización reconocen el valor de lo que la empresa hace para otras personas y actúan por ese motivo” (Ferreiro & Alcázar, 2002, pág. 126).

a. Condiciones

De acuerdo con el autor, este depende de tres factores, calidad del sistema formal, calidad del sistema espontáneo y calidad de comunicación. Si algunos de esto no se dan, la unidad comienza a disminuir y la salud y vida de la organización también (Ferreiro & Alcázar, 2002).

i. Calidad del sistema formal

“Es el potencial unificante de las operaciones, es el modo previsto de operar de la empresa” (Pérez López, 1996, pág. 53). Hace referencia a todo el cúmulo de normas y procedimientos que hay que cumplir en la organización. Sin embargo, este es un problema meramente técnico. A corto plazo es lo más importante de esta dimensión, debido a que establece el ambiente en el que se educarán las personas. Como dice Pérez López, “si aquellos que dirigen una empresa tratan de imponer un concepto de eficacia desligado a las necesidades de los otros, encontrarán en los motivos trascendentes de los subordinados un gran obstáculo, más que un apoyo” (Rodríguez, citado de Pérez López, 1998, pág. 4).

Por eso, es fundamental para los directivos, no centrar sus esfuerzos en buscar únicamente elevar la calidad del sistema formal. Una prueba de ello es que aquellas organizaciones que

únicamente buscan mejorar sus operaciones son las cuales resulta imposible identificarse por dicha organización. Estas aprovechan necesidades sentidas del mercado, y no sus necesidades reales, por lo que resulta imposible generar lealtad a estos clientes más adelante (Ferreiro & Alcázar, 2002).

ii. Calidad de sistema espontáneo

“Se refiere a la calidad motivacional de las personas medida en términos del actuar que busca la calidad del servicio de las operaciones”. Respecto a ello Pérez López decía que “la motivación por motivos trascendentes es la apertura que tienen las personas participantes en la organización para conocer el valor real de lo que hacen” (Ferreiro & Alcázar, 2002, pág. 130).

Síntomas claros de que no haya una buena calidad del sistema espontáneo son todo tipo de huelgas: tanto las legítimas como las ilegítimas. Protestan las situaciones injustas que pueda haber en los trabajadores (Ferreiro & Alcázar, 2002).

Más importante aún es encontrar las posibles causas de que se den estas situaciones. Se podría hallar una falta de visión estratégica de los dirigentes, o una deficiente calidad motivacional en la falta de liderazgo. Lo primero es más fácil de solucionar mientras lo segundo no (Ferreiro & Alcázar, 2002).

iii. Calidad de comunicación

Hace referencia a la comunicación del valor de las operaciones a cada persona en particular. Es resultado del nivel de calidad del sistema formal y espontáneo. Es decir, si no existen mínimos de calidad en estas condiciones, es imposible que haya calidad en el trato con la persona. Que haya mayor interacción genera que haya un mayor incremento de la unidad. Con ella, el empleado se podrá sentir identificado con el lugar donde trabaja (Ferreiro & Alcázar, 2002).

Uno de los mayores problemas de la comunicación es cuando se busca camuflar la realidad. Sin embargo, si se cumple una mayor calidad en las otras dos condiciones es difícil que esto se dé. De esta manera, si hay una calidad mayor en estos tres ámbitos, la organización obtiene de sus empleados lealtad, identificación y confianza mutua (Ferreiro & Alcázar, 2002).

b. Medición

La unidad se mide a partir del buen ambiente que existe en la empresa. Este se puede medir a partir del número de manifestaciones de afecto a la empresa, como la cuenta de pequeños esfuerzos adicionales que los empleados realizan de forma voluntaria. Otra manera de medirlo es determinando las cualidades de líder del directivo en función a sus motivos trascendentes (Pérez López, 1996).

Por otro lado, el mínimo de unidad es la justicia subjetivamente considerada. Esto quiere decir que el propio trabajador debe percibir que se es justo con él mismo. De lo contrario, así se piense que una u otra acción sea justa para todos, si el partícipe no lo siente así, se deteriorará la confianza (Pérez López, 1996).

c. Criterio de toma de decisiones

De acuerdo con lo visto, los directivos deben tomar sus decisiones en función a las tres variables expuestas en este trabajo, sin dejar una de lado. Sin embargo, tomar decisiones en función a la unidad es más significativo ya que es “el único camino para maximizar la eficacia y potenciarla” y disminuir la necesidad de depender de la atraktividad. Esto se puede explicar a partir de las tres leyes de la organización propuestas por Pérez López (Ferreiro & Alcázar, 2002):

Por un lado, “la organización requiere un mínimo de eficacia y de atraktividad para sobrevivir. (1996, pág. 50)”. Los directivos deben apostar por brindarles incentivos mínimos suficientes para satisfacer sus necesidades extrínsecas e intrínsecas y así generar rédito económico.

Por otra parte, “los mínimos de eficacia requeridos en una organización pueden disminuir si aumenta su atraktividad. (1996, pág. 51)”. Los directivos deben estructurar un trabajo en el que el trabajador tenga desafíos y retos que cumplir para que se sienta bien consigo mismo.

Finalmente, “el aumento de unidad permite, a largo plazo, el crecimiento conjunto de las otras variables: la atraktividad y la eficacia. (Gómez Llera & Pin, 1994, pág. 28)”. Los directivos deben liderar, de forma que moldeen a sus colaboradores con valores, normas e ideales. Por eso, es importante definir la “intrategia”: Cardona y Chinchilla la denominan como “el análisis conducente a evitar tomar decisiones que deterioren la unidad” (1998, pág. 39).

d. Relación entre unidad y eficacia

La unidad es la manera perfecta de maximizar la eficacia. A diferencia de la relación entre las variables de los que se obtiene únicamente resultados extrínsecos e intrínsecos, además de la presión hacia menores incentivos, la confianza genera un impacto positivo en el aumento de los recursos generados. Esto se da debido a que los motivos trascendentes son “los que impulsan a las personas a poner mayor interés precisamente en aumentar el valor para el cliente” (Ferreiro & Alcázar, 2002, pág. 127). Y es que “cuando la unidad es plena, todo lo posible es factible” (2002, pág. 136).

Por otro lado “a medida que la unidad decrece tienden a aumentar los costos de transacción. (2002, pág. 137)” Es decir, cuando hay desconfianza, al perder factibilidad de ciertas acciones, se

necesita incurrir en mayores costos de control. Si se pone esta situación en un extremo, la empresa, al perder toda posibilidad de factibilidad de ciertos actos, la empresa termina por destruirse.

Sin embargo, el desenvolvimiento de la unidad en la empresa depende además de lo que no sólo es económico. Por eso que también que esta dimensión no necesariamente asegure mayores beneficios monetarios. Aun así, de acuerdo con Pablo Cardona y Chinchilla, las empresas que se desenvuelvan bien en ese ámbito tendrán una mayor ventaja en igualdad de condiciones económicas y también las ayudará a capacitar para innovar y adaptarse con mayor facilidad al entorno que la rodea (1998).

e. Relación entre unidad y atraktividad

Si bien la atraktividad como sí no influye directamente en el logro de objetivos económicos principales de la organización potencia la eficacia. A partir de esa premisa, se puede analizar su relación con la unidad. Cuando el grado de unidad es alto, la eficacia llega a ser alta. Al ser esta dimensión alta, les resulta atractivos a sus empleados. Esto genera que ellos estén a gusto trabajando en su compañía y se convierta en un círculo virtuoso en el cual, por estar satisfechos, deseen quedarse ahí y producir mejor (Ferreiro & Alcázar, 2002).

Habiendo visto estas relaciones entre las tres variables, a continuación, se presentará un modelo que resumirá lo expuesto (Ferreiro & Alcázar, 2002):

UNIDAD + → ATRATIVIDAD + → EFICACIA

2.5. El futbol como organización

El futbol, desde estos tiempos recientes, se maneja más como una organización, donde existen pasivos, activos y buscan satisfacer las necesidades de sus socios. Sin embargo, esta es una industria de distinto funcionamiento del resto (Soriano, 2015).

Un ejemplo de ello es que los clubes de este deporte no se comportan como tiendas de departamentos ya que por el contexto social, cultural y político en el que se pueden encontrar hace muy difícil que puedan simplemente quebrar y desaparecer (M. Miller y otros, 2012).

Esto lleva a pensar que se trata de una actividad muy emocional a diferencia de las organizaciones comunes y corrientes. Prueba de lo afirmado es el estudio de 23 equipos de futbol que cotizaban en bolsa de valores de Europa entre 2007 y 2009 (Castellani y otros, 2015). En dicha investigación se descubrió que el estado de ánimo de los inversionistas en función a si su equipo gana o pierde impacta de manera significativa sobre el precio de las acciones de sus equipos. Lo curioso es

que este comportamiento no solo se da en los que son adversos al riesgo, como en toda compañía, sino también de los que son amantes del mismo, característica que no se encuentra en una empresa de otro mercado distinto al fútbol.

Es por eso por lo que “en el fútbol es típico el caso de presidentes que han tenido éxito en sus actividades empresariales y llegan a un club de fútbol con la idea de imponer exactamente la misma lógica que les ha funcionado antes, siendo un mundo totalmente diferente” (2015, pág. 19).

Asimismo, como resalta el autor en su libro, este tampoco no es un sector guiado por la suerte. Hay una planificación concreta de por medio para alcanzar el éxito, como se verá más adelante (Soriano, 2015).

Además, “La tradicional mirada sobre los resultados deportivos pone a las entidades deportivas, aún en transición, en la encrucijada entre una orientación deportiva y una empresarial” (Kase y otros, 2006, pág. 4). En el mundo, se observa estas dudas debido a los distintos objetivos que tiene cada liga. Las europeas, por ejemplo, están más orientadas al éxito deportivo mientras que la norteamericana busca lucrar a costa de esta industria. Por ello es importante buscar un equilibrio que permita encontrar los siguientes objetivos, de forma que todos queden satisfechos (Gómez & Opazo, 2007):

- “Conseguir y administrar fondos necesarios para el fichaje de un buen cuerpo técnico y de buenos jugadores para formar un equipo competitivo a corto o mediano plazo” (2007, pág. 6).
- “Cuidar la cantera para conseguir potenciales jugadores para el primer equipo” (2007, pág. 7).

2.5.1. Estructura de club de fútbol profesional

A partir de las metas planteadas en el párrafo anterior, estas son las áreas que un club de fútbol profesional tiene. Si bien, todos ellos no las tienen bien estructuradas, de alguna manera están presente en los equipos. Estas, a su vez, ayudan a establecer roles y funciones (Gómez & Opazo, 2007).

a. Área deportiva

Es la esencia de un club profesional. Esto es así debido a que el objetivo primordial de todo equipo de fútbol es “la formación de un equipo que represente al club en competencias nacionales e internacionales” (Gómez & Opazo, 2007, pág. 7). Además, es la causa principal que un club pueda rendir después económicamente. Dicho de otro modo, es el motor principal del círculo virtuoso de una organización deportiva, en la cual quien tenga mejores resultados futbolísticos al largo plazo, más hinchada tendrá y por ende mayor demanda cosechará (2007).

“El área deportiva debe contemplar actividades como la selección, formación y preparación de dicho equipo, en lo físico, lo técnico y lo táctico poniendo a las individualidades, por destacadas que sean, al servicio del equipo” (Gómez & Opazo, 2007, pág. 7). Además “será fundamental que el club se plantee objetivos a medio y corto plazo, debido a que la periodicidad de la competición plantea una mirada sobre los éxitos deportivos que deben ir más allá del espectáculo semanal” (2007, pág. 7).

El funcionamiento de esta área ha variado mucho en el tiempo, debido a la eminente carga mediática que representan los futbolistas hoy en día. Por ello, se debe de tener cuidado a la hora de desarrollar la formación, especialización y coordinación de esta misma (Gómez & Opazo, 2007).

b. Área comercial

“La comercialización de la actividad deportiva ha supuesto la aparición y creciente relevancia de un área comercial capaz de generar nuevos recursos que permitan la financiación de las actividades deportivas” (Gómez & Opazo, 2007, pág. 7).

“El producto que ofrecen los clubes de fútbol profesional, y que se relaciona con el objetivo primero de formar un equipo competitivo, es el espectáculo deportivo, y todo lo que ello conlleva, lo que se ha venido a llamar una experiencia “total”” (Gómez & Opazo, 2007, pág. 8).

c. Área de comunicación

Los medios de comunicación se han vuelto fundamental en el entorno del fútbol. Conviene establecer una buena relación con ellos debido a que manejan cantidad de información valiosa y con exposición mediática. Para controlar esta parte, es clave tener un área que se encargue de potenciar esto, para que llegue a ser una ventaja (Gómez & Opazo, 2007).

Por otro lado, es vital debido a que a través de esta área la organización puede tener mayor contacto con los socios y aficionados. Al largo plazo además puede ser una fuente valiosa de ingresos ya que el club podría sacar incluso un canal de televisión o algún periódico (Gómez & Opazo, 2007).

d. Área de administración

Esta área está enfocada a planificar, gestionar y controlar los gastos requeridos para llevar a cabo la actividad deportiva. Como toda organización, aquella que sea bien administrada, aumenta sus posibilidades de supervivencia y de crecimiento. Asimismo, servirá de marco para controlar lo que se le puede dar a los empleados (Gómez & Opazo, 2007).

2.5.2. Club Universitario de Deportes

Para efectos de este estudio se realizará el análisis profundo de las variables mencionadas en cuestión del club Universitario de Deportes. Se ha escogido este equipo debido a que representa uno

de los cuadros que mayores hinchas tienen y es de los más representativos en el Perú. Por ello, deducimos que su comportamiento debe ser ejemplar, a la luz de los demás equipos, por lo que es clave saber sus tendencias y patrones en cuanto a la dirección de persona, para poder comenzar a emitir conclusiones.

El club se fundó en 1924, cuando alumnos de la Universidad Mayor de San Marcos buscaron incentivar el deporte en el recinto educativo. Es por ello, que José Rubio Galindo, junto con Luis Málaga Arenas deciden emprender esta difícil misión, que hasta la fecha todo el pueblo crema lo agradece. Inicialmente se fundó bajo el nombre de Federación Universitaria del Perú (Club Universitario de Deportes, 2018).

Actualmente cuenta con un plantel de 35 futbolistas (ver “Anexo 1”) y actualmente se encuentra bajo la dirección del administrador temporal Carlos Moreno.

Dentro de sus mayores logros está haber sido finalista de la Copa Libertadores, campeón del mismo campeonato, pero de sub- 20 en el 2011 y ha sido el club peruano más ganador del torneo del medio local (27 campeonatos) (Club Universitario de Deportes, 2018).

Al ser un club reconocido a nivel mundial (La Federación Internacional de Futbol Asociado-FIFA-ha reconocido al equipo como uno de los clubes “clásicos del mundo”) y local los objetivos deportivos de dicha institución siempre están enfocados a ganar campeonatos. Sin embargo, actualmente está inmersa en una crisis económica grave. Actualmente tiene una deuda corriente de S/. 28 millones y una deuda concursal de S/. 400 millones a la SUNAT principalmente. Esto hizo que en el 2012 se someta a un proceso concursal y esté desde ese año en crisis. (Ramírez M. , 2017).

Este malestar económico en estos últimos años se traduce en el resultado deportivo. El promedio de resultados del 2013 a la fecha ha sido poco constante, encontrándose el club en puestos de mitad de tabla como promedio. Esto sumado al malestar de los jugadores de pertenecer el club, al punto que del 2013 a la fecha no queda ningún jugador en el plantel. Este indicador y el hecho de tener más del 50% de jugadores del plantel debutando en profesional (porque no tienen más recursos para retener a grandes jugadores) refuerzan la intención de hacer este estudio novedoso con dicho club.

2.5.3. Campeonato descentralizado del futbol peruano

El campeonato Descentralizado de primera división del futbol peruano está organizado por la Asociación Deportiva de Futbol Profesional (ADFP) bajo la supervisión de la Federación Deportiva Nacional Peruana de Futbol (FPF). Este consta de 4 etapas: El Torneo de Verano “Copa Movistar”, Torneo Apertura “Copa Movistar”, Torneo Clausura “Copa Movistar” y Torneo ‘Play Off’ “Copa

Movistar” en la que juegan 16 equipos de primera división (Ver tabla 3) (Asociación Deportiva de Fútbol Profesional, 2018).⁵

Durante los tres primeros torneos se forma una tabla acumulada en la que todos los equipos van juntando puntaje. Cada campeonato tiene un ganador, y estos clasifican al último torneo. Gana en el año quien es el vencedor en los ‘Play Off’. Los tres primeros puestos, que están señalados por los equipos que clasifican a la última etapa, clasifican a la Copa Libertadores⁶, los siguientes dos equipos, señalados esta vez por la tabla acumulada, clasifican a la Copa Sudamericana⁷, y los últimos dos puestos del resto de equipos, señalados por esta clasificación, descienden de categoría (Asociación Deportiva de Fútbol Profesional, 2018).

Por otro lado, existe la comisión de Licencias, organismo propio de la FPF que se encarga de la salubridad del campeonato. Dentro de sus principales funciones está velar por los requisitos mínimos que debe tener un equipo con su estadio y supervisar que los clubes paguen a tiempo a sus jugadores (problema que ha sido constante a lo largo de los años) (Asociación Deportiva de Fútbol Profesional, 2018).

Para la presente investigación es de suma importancia entender algunas normas del campeonato como las del artículo 57 y 58 en el que explican que sólo se puede tener cinco jugadores foráneos en un plantel y cada club debe cumplir con jugar al menos 4000 minutos con jugadores menores a 20 años (Asociación Deportiva de Fútbol Profesional, 2018).

2.6. Formulación de hipótesis

Las hipótesis planteadas a continuación, son fundadas en las variables organizacionales de Pérez López (1996). Estas, a su vez, son divididas en sub-hipótesis; las cuales están basadas en las descripciones de las variables desarrolladas en el marco teórico.

2.6.1. Hipótesis de investigación

- Hipótesis 1: Existe una relación positiva entre la atraktividad y la eficacia en un club de futbol profesional importante en el Perú.
- Hipótesis 2: Existe una relación positiva entre la unidad y la eficacia en un club de futbol profesional importante en el Perú.

⁵ Movistar auspicia los campeonatos designados por la ADFP y entrega los premios económicos correspondientes.

⁶ Torneo más prestigioso de América en el que participan los mejores equipos del continente y brindan premios onerosos económicamente.

⁷ Torneo de equipos de América Latina que poseen un menor rango pero que también brindan premios altos económicamente.

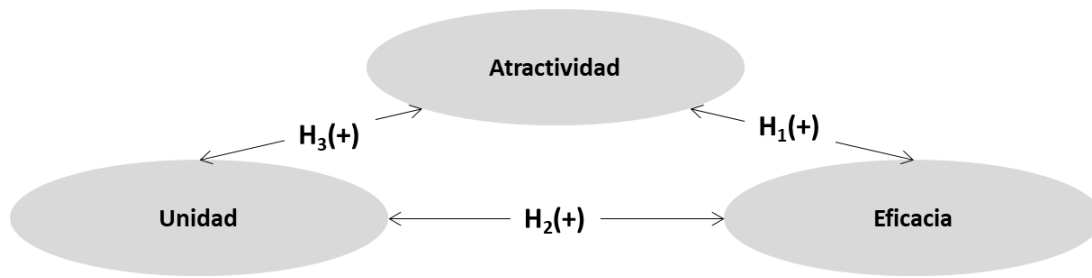
- Hipótesis 3: Existe una relación positiva entre la unidad y la atractividad en un club de futbol profesional importante en el Perú.

2.6.2. Sub - hipótesis

- Sub - Hipótesis 1.1: Existe una relación positiva entre el aprendizaje operativo y los recursos generados en un club de futbol profesional importante en el Perú.
- Sub - Hipótesis 1.2: Existe una relación entre el aprendizaje operativo y los incentivos en un club de futbol profesional importante en el Perú.
- Sub - Hipótesis 1.3: Existe una relación positiva entre la orientación a la meta y los recursos generados en un club de futbol profesional importante en el Perú.
- Sub - Hipótesis 1.4: Existe una relación positiva entre la orientación a la meta y los incentivos en un club de futbol profesional importante en el Perú.
- Sub - Hipótesis 2.1: Existe una relación positiva entre el compromiso y los recursos generados en un club de futbol profesional importante en el Perú.
- Sub - Hipótesis 2.2: Existe una relación positiva entre el compromiso y los incentivos en un club de futbol profesional importante en el Perú.
- Sub - Hipótesis 2.3: Existe una relación positiva entre la calidad de comunicación y los recursos generados en un club de futbol profesional importante en el Perú.
- Sub - Hipótesis 2.4: Existe una relación positiva entre la calidad de comunicación y los incentivos en un club de futbol profesional importante en el Perú.
- Sub - Hipótesis 3.1: Existe una relación positiva entre el compromiso y el aprendizaje operativo en un club de futbol profesional importante en el Perú.
- Sub - Hipótesis 3.2: Existe una relación positiva entre el compromiso y la orientación a la meta en un club de futbol profesional importante en el Perú.
- Sub - Hipótesis 3.3: Existe una relación positiva entre la calidad de comunicación y el aprendizaje operativo en un club de futbol profesional importante en el Perú.
- Sub - Hipótesis 3.4: Existe una relación positiva entre la calidad de comunicación y la orientación a la meta en un club de futbol profesional importante en el Perú.

2.6.3. El modelo de investigación

Después de lo investigado, principalmente gracias a la teoría propuesta por Pérez López (1996), se observa que las tres variables podrían tener una relación positiva entre sí. Por ello, como se puede observar en la “Figura 01” con el modelo adoptado para la hipótesis, se analizará la relación positiva entre la atractividad y eficacia, entre la unidad y eficacia, y finalmente, entre la unidad y atractividad. Cabe precisar que si bien no es el modelo exactamente planteado por Pérez López se ha creado uno similar donde se pueda analizar a profundidad la relación entre las variables.

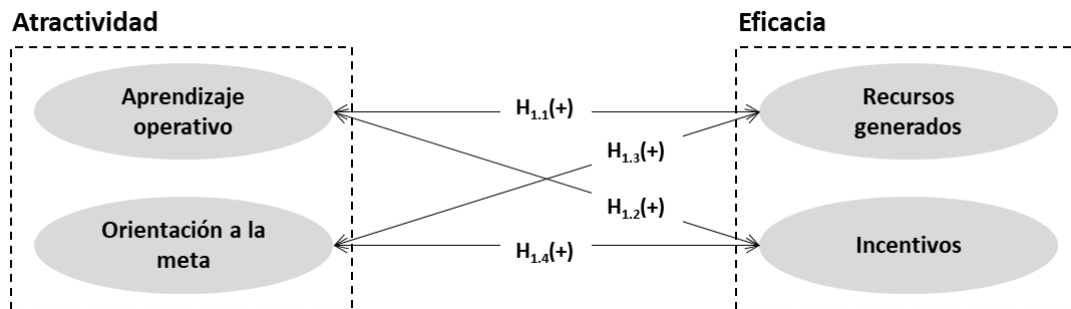
Figura 1*Modelo de Investigación***Elaboración: Propia****2.6.4. Explicación modelo de hipótesis**

Como se expresó en las bases teóricas, las tres variables que engloban todas las dimensiones de una organización son la Eficacia, Atractividad y la Unidad. Estas a su vez, se relacionan entre sí de forma tal que entre todas haya la posibilidad de la existencia de una relación positiva.

Por ello, se evaluó primero si la atractividad tiene alguna relación positiva con la eficacia. Esto se realizó de esta manera porque de acuerdo con lo expuesto por los autores el incremento de los motivos intrínsecos hace que las personas no le den mucha importancia a los extrínsecos.

Para demostrar esta primera hipótesis, se evaluó la relación entre sus dimensiones tal y como se puede observar en la “Figura 02”. Por eso, la sub-hipótesis 1.1 trata de demostrar cómo ciertos indicadores que permitan al futbolista ganar un mayor aprendizaje operativo influyen positivamente en la consecución de resultados deportivos y económicos del club a estudiar. A su vez la sub-hipótesis 1.2 intenta facultar una mayor comprensión acerca de cómo el profesional, gracias a un anhelo mayor al aprendizaje operativo, le restará importancia a los incentivos que este pueda lograr.

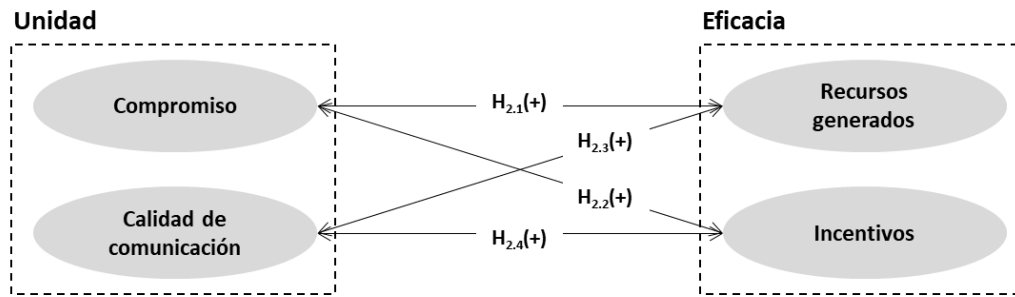
Por su parte la sub-hipótesis 1.3 trata de profundizar acerca de cómo las expectativas profesionales que tengan los futbolistas mejoran los objetivos deportivos que pueda alcanzar el club en cuestión. Finalmente, la sub-hipótesis 1.4 busca aclarar de qué manera las expectativas profesionales de cada deportista influyen en la disminución de las pretensiones materiales de cada uno de ellos.

Figura 2*Relación Atractividad-Eficacia***Elaboración: Propia**

Después se verificó en este estudio si la unidad tiene una relación positiva en cierta medida con la eficacia. Se buscó analizar esto ya que la teoría señala que, si las personas tienen motivaciones trascendentales, bajan sus pretensiones económicas y materiales, por lo cual genera que la diferencia entre los objetivos buscados y los incentivos sea aún mayor y positiva.

Para demostrar esta segunda hipótesis se evaluó la relación entre sus dimensiones mediante la “Figura 03”. Por eso la sub-hipótesis 2.1 trata de demostrar cómo ciertos indicadores que permitan al futbolista tener un mayor compromiso con su club guardan alguna relación con los objetivos deportivos que pueda alcanzar el club en cuestión. La sub-hipótesis 2.2 intenta facultar una mayor comprensión acerca de cómo un mayor compromiso con el club por parte de los deportistas puede disminuir sus prevalencias por buscar más incentivos económicos y materiales para poder sentirse a gusto en la organización donde militan.

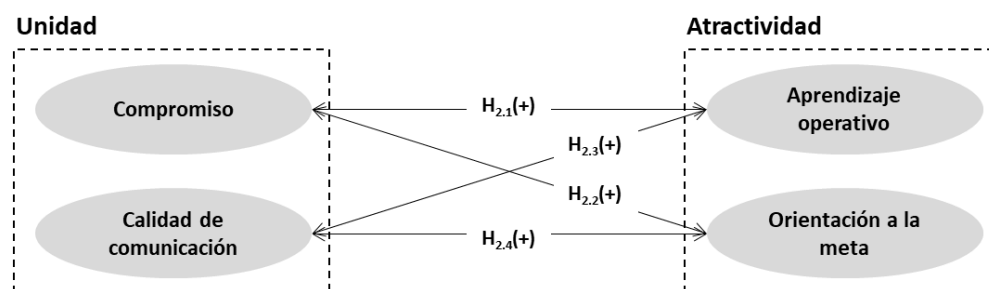
Por su parte la sub-hipótesis 2.3 trata de profundizar acerca de cómo una buena calidad en la comunicación ya sea formal o informal contribuye a que el club pueda alcanzar sus objetivos deportivos trazados. Finalmente, la sub-hipótesis 2.4 busca aclarar de qué manera tanto la comunicación formal como informal permite que el deportista no sienta de manera prioritaria la necesidad de ganar mayores incentivos económicos y materiales.

Figura 3*Relación Unidad-Eficacia***Elaboración: Propia**

Finalmente se analizó si la unidad tiene relación alguna con la atraktividad. Esto es debido a que, si la persona tiene motivos trascendentes por el cual actuar, dejaría del lado los intrínsecos (aquellos enfocados al desarrollo personal) para poder laborar en una organización.

Para demostrar esta tercera hipótesis, se evaluó la relación entre sus dimensiones haciendo uso de la “Figura 04”. Por eso la sub-hipótesis 3.1 trata de demostrar cómo ciertos indicadores que permitan al futbolista tener un mayor compromiso con su club guardan alguna relación con el permanente deseo de seguir aprendiendo y desarrollarse profesionalmente. A su vez la sub-hipótesis 3.2 intenta facultar una mayor comprensión acerca de cómo un mayor compromiso con el club por parte de los deportistas puede disminuir su prioridad de los objetivos profesionales personales a la hora de optar por seguir el equipo de futbol a evaluar.

Por su parte la sub-hipótesis 3.3 trata de profundizar acerca de cómo una buena calidad en la comunicación ya sea formal o informal ayuda a que el futbolista desee seguir formándose profesionalmente. Finalmente, la sub-hipótesis 3.4 busca aclarar de qué manera tanto la comunicación formal como informal permite que el deportista esté enfocado en sus objetivos profesionales personales.

Figura 4*Relación Unidad-Atraktividad***Elaboración: Propia**



Capítulo 3: Metodología

Al comprobar que la investigación es factible de realizar, se debe visualizar el alcance que tendrá. Se hará operativo el método una vez que se seleccionen las técnicas, instrumentos o procedimientos para llevar a cabo la investigación propiamente dicha (Dei, 2006).

3.1. Tipo de investigación

En base a los tipos que se describan, se podrá evidenciar las prioridades de la investigación y facilitará el posicionamiento en el abordaje del estudio (Dei, 2006). En otras palabras, para definir estos hace falta fijar límites de espacio y tiempo, así como también hacer un correcto diseño del perfil de unidades a analizar (Morse, 2010). Por ello, a continuación, se mostrarán estas perspectivas en esta investigación.

3.1.1. Por su naturaleza

A partir de los resultados observados en los antecedentes se ha visto conveniente realizar la investigación de carácter tanto cualitativo como cuantitativo, es decir, mixto. Estos, de acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza son:

“Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (2008).

“El análisis cualitativo consiste en una dinámica circular usada para afinar preguntas de investigación con una transición continua y recíproca entre hechos e interpretación; se plantean y responden preguntas constantemente” (Fernandez-Collado y otros, 2014). En específico, se recogerán las opiniones y puntos de vista de los administradores del club de fútbol peruano analizado acerca de la toma de decisiones subjetivas de las organizaciones. Esta permitirá contrastar la información recogida con la teoría plasmada en el presente trabajo, de forma que brindará mayor calidad al objeto de estudio.

Mientras que el análisis cuantitativo buscará generalizar el fenómeno investigado, a partir de las ideas del análisis cualitativo; recolectará datos para comprobar la verdad o falsedad de la hipótesis y realizará una medición numérica y análisis estadístico para evaluar la viabilidad de teorías y/o de pautas de comportamiento (Fernandez-Collado y otros, 2014). Debido a esto, se podrán cuantificar los indicadores expuestos para poder

determinar las distintas relaciones que se dan entre las dimensiones que se estudian en el presente documento.

3.1.2. Finalidad

Si bien actualmente no se registra algún antecedente que estudie directamente el impacto de las variables organizacionales de Pérez López (1996) en alguna organización, es una investigación aplicada ya que a la luz de la teoría del autor y lo recolectado en la investigación cualitativa, se aplicó en un grupo (Vargas Cordero, 2009); en este caso un club del fútbol peruano. Asimismo, este trabajo se apoyó en modelos como la investigación hecha por Navarro (2008), para observar y aplicar cómo fue la medición de la variable rotación.

3.1.3. Alcance

El alcance de esta investigación fue correlacional y a la vez exploratorio. Es correlacional debido a que se buscó investigar la influencia de las variables de una organización en el club Universitario de Deportes, para así obtener una respuesta sobre el impacto de estas distinciones hechas por Pérez López sobre algunos indicadores y características de uno de los clubes más prestigiosos a nivel nacional y que forma parte del deporte más practicado en Perú. El objetivo fue tener resultados positivos para la organización deportiva en cuestión.

De la misma manera, es exploratorio porque trató un problema de investigación poco profundizado y del que aún nacen muchas dudas. Es un tema complejo, sin embargo, es un tema de investigación bastante necesario y que podría servir mucho a los que militan en el ecosistema del fútbol peruano.

Adicionalmente, es válido indicar que “los diseños correlacionales-causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales,” (Fernandez-Collado y otros, 2014, pág. 157). Es decir, en este caso no existe causalidad.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación que sigue el presente trabajo es no experimental. Esto debido a que no se crearon escenarios para manipular las variables en cuestión. Si no, como dicen (Fernandez-Collado y otros, 2014). “Esta situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo en determinadas circunstancias, para después evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o tal condición.” (2014, pág. 152)

Asimismo, este estudio fue transeccional ya que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”. (Fernandez-Collado y otros, 2014,

pág. 154). En este caso, se recogieron detalles sobre la influencia de las variables propuestas por Pérez López y se analizará cómo se relacionan entre sí para determinar conclusiones pertinentes a los objetivos planteados.

A su vez, se utilizó un diseño transeccional exploratorio y correlacional-causales debido a que: Esta investigación se basa en un tiempo único, se busca indagar acerca de un tema poco abordado y se analiza la incidencia entre variables. A continuación, se explica lo afirmado:

Tuvo un diseño transeccional exploratorio debido a que se conoce poco la aplicación en la realidad de estas variables en cuestión. De acuerdo con Sampieri (et. Al. 2014, pág.155), “El propósito de los diseños transeccionales exploratorios es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico”. Al ser la primera aplicación de estas variables a algún sector sustenta lo señalado.

De la misma manera, tuvo un diseño transeccional correlacional-causal debido a que buscó evaluar y analizar la asociación de las variables eficacia, atraktividad y unidad, ya que “los diseños transeccionales correlacionales-causales describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto” (Fernandez-Collado y otros, 2014). Por otro lado, en el presente estudio se pretendió entender la posible relación positiva entre cada una de estas variables entre sí. Por ello cabe precisar una vez más que, tal y como menciona Sampieri (et. Al. 2014, pág. 157), este diseño correlacional-causal puede incluir relaciones entre variables sin que exista causalidad, como es el caso de esta investigación.

3.3. Población y muestra

Antes de hablar de la población y la muestra, definiremos la unidad de muestreo de la investigación en curso. El objetivo es delimitar la población haciendo referencia la unidad de muestreo (Fernandez-Collado y otros, 2014). En el estudio presente, se afirma que la unidad de muestreo son personas que laboran en una organización de futbol. Es decir, que se consideran a jugadores, directivos, administrativos, operarios y toda persona que es parte del personal empleado de una entidad deportiva de futbol.

3.3.1. Población

De acuerdo a Namakforoosh la población es importante porque define a quién se va a estudiar. Otra definición fundamental para entender este concepto es la brindada por Balestrini (2002) en la

que dice que es un “Conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (2014, pág. 77).

Así, la población es “un conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que van a generar conclusiones” (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2012, pág. 105). Para ello, como dicen los autores, es importante precisar que “la población estará íntimamente asociado al tema de estudio” (2012, pág. 105).

Esta investigación, al buscar analizar variables que han sido poca estudiadas a lo largo del tiempo, tuvo como población a los directivos y jugadores profesionales del fútbol peruano.

3.3.2. Muestra

De acuerdo con Palella Stracuzzi y Martins Pestana la muestra es “la escogencia de una parte representativa de la población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible” (2012, pág. 106). Como dice Maraforoosh (2015, pág. 77), “si la población en estudio es pequeña deben estudiarse todos los miembros; pero si es grande, es conveniente escoger una muestra representativa”.

Bajo esa premisa, la muestra debe seleccionarse una vez se tiene delimitada la población, luego se elige el tipo y el tamaño para tener la selección de la muestra completa (Méndez, unmsm.edu.pe, 2007).

Para el estudio cualitativo hubo un muestreo no probabilístico por conveniencia debido a la poca accesibilidad de información de primera mano, tanto para los ‘focus groups’ con diez futbolistas como para las entrevistas a los tres ex dirigentes. En esta, “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (Fernandez-Collado y otros, 2014, pág. 176).

Para el estudio cuantitativo se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia por el mismo motivo. Se trata de toda la plantilla de jugadores de un club de fútbol peruano conformado por treinta y dos personas.

3.4. Instrumentos y métodos de recolección de datos

Para la realización de la investigación cualitativa y cuantitativa se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de datos. De acuerdo con Fernández-Collado, Baptista Lucio, y Hernández Sampieri (2014) “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (2014, pág. 391).

3.4.1. Técnicas cualitativas

Con el fin de describir y profundizar el problema, se usaron técnicas de entrevistas a profundidad semi-estructuradas y las sesiones de grupos de enfoque.

Sobre los instrumentos que se utilizaron en la investigación cualitativa, se implementó la técnica de la decodificación. Esta técnica consiste en identificar qué unidad o idea se repite frecuentemente y en detectar los conceptos o ideas más importantes y relevantes para el tema que se investiga. El objetivo es clasificar las categorías y en base a eso presentar los resultados de manera integral (Fernandez-Collado y otros, 2014).

La decodificación se utilizó para analizar las entrevistas a profundidad semi-estructuradas y las sesiones de grupos de enfoque.

De la primera técnica, las entrevistas, fueron aplicadas a tres de los ex dirigentes de equipos de fútbol peruano. El objetivo de esta técnica es poder analizar las distintas visiones que tienen estos ex dirigentes acerca de la manera en que se aplicó cada una de las variables de una organización desde una perspectiva directiva.

En el “Anexo 02” se puede ver la guía de preguntas utilizada para ejecutar las entrevistas, y en el “Anexo 04”, se pueden observar las transcripciones de las entrevistas a profundidad realizadas a Jaime León, Rafael Rizo Patrón y Antonio Román.

Asimismo, de la segunda técnica de recolección de datos más conocida como ‘focus group’, se realizó a diez futbolistas profesionales del medio. Esto se hizo con el fin de poder recabar información exacta de cómo perciben “desde adentro” la aplicación de las variables antes descritas y que nivel de relación hay entre ellas.

En el “Anexo 03” se muestra la guía de pautas utilizada en el ‘focus group’ para abordar de manera eficiente la información que se necesitaba recabar.

3.4.2. Técnicas cuantitativas

Por su parte, para la segunda fase del estudio, en donde se busca medir y cuantificar las variables, se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas a los futbolistas descritos en la muestra para describir las variables que inciden directamente en ellos.

Así, en el “Anexo 06” se muestra el instrumento presentado a los deportistas de los clubes a investigar en el presente documento. El tamaño de la muestra fue de treinta y dos deportistas, los cuáles son parte de la plantilla actual del club de fútbol profesional peruano. El instrumento se aplicó en una sala bajo supervisión en donde se le brindó a cada miembro del club aproximadamente quince

minutos para completar el total de la encuesta. Al finalizar, se comprobó que el total de preguntas hayan sido contestadas.

El instrumento fue correctamente validado mediante las siguientes pruebas estadísticas de fiabilidad: Alfa de Cronbach en SPSS (en el “Anexo 09”), Alfa de Cronbach en Excel (en el “Anexo 13”) y Correlación de Pearson (en el “Anexo 08”). Además, fue testeado con tres jugadores miembros de la plantilla antes de solicitar la respuesta del total de la muestra.



Capítulo 4: Presentación de resultados

4.1. Resultados de la investigación cualitativa

De acuerdo con lo recopilado, hoy en día, salvo ciertas excepciones, los clubes están muy poco organizados, de forma que casi no hay una estructura en especial al punto que “parecen equipos de barrio”. El éxito de un equipo radica en ganar los campeonatos, por lo que generalmente hay constantes excesos de presupuestos a la hora de traer jugadores para competir. Esto genera que el club se endeude, y termine en las situaciones actuales en las que se encuentran los distintos conjuntos del medio.

A su vez, la desorganización de los clubes conlleva a que no existan proyectos a largo plazo en la que se pueda apostar por jugadores juveniles. Y esto, a su vez, es perjudicial para el futbol peruano ya que el sistema tan corrupto y deteriorado evita que surjan nuevas figuras del balompié nacional.

Tampoco, a lo largo del tiempo, el sistema de normas que engloba el futbol peruano no ha ayudado al desarrollo positivo de los clubes. Desde el punto de vista empresarial, hoy en día no resulta atractivo invertir en un club debido a que, salvo la pasión por este deporte, no tienen retorno alguno. Por ello también, que la ambición de los equipos es desmedida de forma proporcional a sus objetivos deportivos. Y esto conlleva a que se endeuden de sobremanera y estén a punto de quebrar, como es el caso del club de futbol peruano en cuestión.

El deterioro del sistema también perjudica a las distintas decisiones dirigenciales ya que los directivos ejercen de “presidentes ejecutivos” donde toman una decisión sin consultarle a alguna persona o consejo.

Sin embargo, como mencionan los entrevistados, existe buenos ejemplos en nuestro medio como el caso de Sporting Cristal F.C. y Universidad San Martin de Porres, donde apuestan por la fuerte inversión respaldado por un grupo empresarial que recibirá retornos considerables y por jugadores jóvenes en lugar de traer futbolistas del extranjero para que puedan desarrollarse en el largo plazo y así representar un ingreso fuerte en el largo plazo, respectivamente.

Por otro lado, de acuerdo con lo indicado por los entrevistados, los clubes, además de buscar los objetivos deportivos, buscan encontrar una fuente considerable de ingresos para sostener a los equipos. Los principales recursos son las taquillas, contratos por televisión,

sponsors, ventas de jugadores y un poco de 'merchandising'. Se acotó que está estrechamente relacionado con lo primero ya que, si hay una cantidad considerable de ingresos, es viable llevar a cabo un proyecto sólido que permita llegar a las metas futbolísticas planteadas.

Además, al consultar acerca de qué objetivos deportivos eran los planteados por los clubes de fútbol profesional se pudo comprobar que, por lo menos los clubes de prestigio que se analizarán buscan salir campeones de su liga doméstica, y si no es el caso, clasificar a una copa internacional debido a que genera grandes réditos económicos. Genera una exposición mediática que es de beneficio en todos los aspectos del club: desde el punto de vista de la hinchada, ya que atrae más seguidores y con ello hay una mayor taquilla, del futbolista, debido a que tiene vitrinas importantes para mostrarse al resto de clubes internacionales, de los contratos por televisión, debido a que se transmiten mayores partidos y de mayor audiencia, y de sponsors, por el mismo motivo de la televisión.

También se pudo saber que el torneo peruano es auspiciado principalmente por Movistar, el cual da un premio económico considerable al equipo que sale campeón.

4.1.1. Eficacia en los equipos del fútbol peruano

La eficacia que, para Pérez López (1996), es medible a partir de la diferencia entre los recursos generados e incentivos materiales, está considerada en los clubes del fútbol peruano. De acuerdo con los directivos, dentro de los recursos generados, o los ingresos orientados al consumidor, se pudo observar que un club de fútbol genera taquillas, contratos por televisión y sponsors, venta de jugadores y premios por participación en campeonatos siendo la televisión, la fuente de ingresos con mayor peso por su magnitud.

Dentro de los incentivos materiales que se les pueda dar a los jugadores para llegar a los objetivos, los especialistas indicaron como principal fondo la remuneración que se le da a cada jugador. El promedio del sector, de acuerdo con su sabiduría es de 15 mil dólares por futbolista. Después hay una serie de bonificaciones por partido ganado en donde el premio es significativo, el cual no varía de mayor manera el presupuesto acordado.

A su vez, según los directivos entrevistados, el dinero percibido por los futbolistas es clave a la hora de lograr los objetivos deportivos. Lo explicaron diciendo que no es viable traer a un futbolista el cual no esté satisfecho con lo que gana económicamente. Según ellos, los jugadores irán al club que les paga una mayor cantidad de plata. Sin embargo, hacen una distinción especial, manifestando que esto necesariamente no los hace jugar bien o mal un partido.

También remarcaron que, si bien es clave para la contratación de estos, no es lo único que dependen de alcanzar las metas deportivas.

Ellos le encuentran explicación a que la “plata mueve al mono” (Rizo Patrón, 2018) porque hay una cultura institucionalizada en el deporte rey. Entonces, al tener esa visión, hace que a veces se centren únicamente en una relación formal, entre “el jefe y subordinado y deben sacar provecho de su subordinado para sacar lo mejor en beneficio del club” (León, 2018).

Caso contrario ocurre con el futbolista. Estos argumentaron que si bien, es importante debido a que es el motor para satisfacer otros motivos que ellos tienen, hay otras razones de mayor peso por las cuales jugarían en determinado club.

4.1.2. Atractividad en los equipos del fútbol peruano

Los directivos tienen en cuenta esta dimensión. Son conscientes de los motivos respectivos de los futbolistas dentro de un equipo de fútbol. Por ello, ven importante favorecer el desarrollo profesional de los futbolistas, dándole instalaciones y alojamientos cómodos, pero orientado a que logren el resultado esperado. Se esfuerzan en conseguir entrenadores apropiados para que pueda ganar. Y este resultado se logra a través del desarrollo de habilidades de ellos.

Este factor, es mucho más tenido en cuenta por el lado de los jugadores, ya que buscan un club que tenga una mejor infraestructura, como unos mejores campos de entrenamiento, con buenos balones, vestuarios cómodos, u ofreciéndoles atención en sus lesiones. Así buscan mejorar y pulir su talento para tener una carrera apropiada.

Asimismo, se pudo comprobar que la rotación en el fútbol peruano está muy distorsionada. A través de las entrevistas se pudo comprobar que en el Perú no existen proyectos de largo aliento debido a la mirada cortoplacista de los directivos en buscar ganar un campeonato. Es muy relativa en este sector también porque los jugadores tienen un anhelo mayor de jugar en ligas más competitivas. Prueba de ello son las ganas de los futbolistas entrevistados en jugar en el exterior como máxima meta profesional.

Otra razón por la que la rotación en el fútbol peruano es muy relativa es debido a que se firman contratos de sólo un año. Esto es así por el miedo dirigencial de apostar por un futbolista o entrenador a futuro, ya que representa una gran inversión de por medio y el público es impaciente en general.

Por otro lado, tanto los dirigentes como los futbolistas coincidieron que, si los segundos tienen un buen desempeño deportivo, ya sea jugando en un club grande, o haciendo una gran campaña, hay grandes posibilidades que puedan seguir su carrera deportiva en otro equipo. De forma que ambos puedan salir beneficiados: el jugador pueda pensar a largo plazo que lo más conveniente para él sea

desempeñarse en un club que tenga vitrina, para que pueda mostrarse y así desarrollar una mejor carrera y el dirigente, generar más espectáculo y así atraer a los agentes de ingreso más importantes.

4.1.3. Unidad en los equipos del futbol peruano

De acuerdo con la variable más importante del modelo, los directivos son conscientes que al futbolista y a los entrenadores hay que tratarlos bien y con respeto, interesándose vivamente por él ya que tiene distintas motivaciones que los atañe. Saben que esto es importante para generar un buen clima laboral.

Por eso, es que la relación del dirigente con el jugador y cuerpo técnico tiene que ser admirable. No necesariamente “amigos”, pero sí respeto y compañerismo de uno u otro. Una manera de demostrar ello es siendo sinceros con ellos. Por ejemplo, en el caso de nuestro país, muchas veces no solía haber dinero para pagarle las obligaciones. Entonces, es deber del directivo anticiparse a la situación y manifestarle esta al futbolista previamente, para que tome medidas del caso.

Sin embargo, hay ciertos dirigentes que argumentan que no debería haber relación entre el futbolista y la plana dictatorial. Por eso, dentro de la estructura deportiva, y de acuerdo con lo investigado, debería de haber un gerente deportivo que sea el mediador entre estas dos partes.

Por el lado de los futbolistas, tienen muy en claro que se realizan por el amor a su profesión y se motivan a través de sus familias, a los que buscan darle lo mejor. En ese orden de ideas, son conscientes que, en un buen ambiente de trabajo, donde haya un superior que los escuche, los motive y los forme, van a poder desarrollar mejor sus habilidades y a través de ello, darle lo mejor a sus familias.

Al ser esta su motivación superior, hacen sacrificios mayores para lograr sus objetivos personales y de sus seres más queridos. Son conscientes que el dinero es una consecuencia de lo logrado. Tienen una motivación trascendente porque buscan eso para mantener a su familia.

A su vez, son conscientes que el fanatismo por un equipo en especial juega un papel fundamental en la cuestión de decidir si jugar por un equipo o no. Sin embargo, si estos equipos no les dan las condiciones necesarias para poder desarrollar sus capacidades y lograr sus objetivos, ellos no descartan moverse a otro club.

Por otro lado, de acuerdo a las entrevistas a los dirigentes y ‘focus group’ a los futbolistas realizados, se pudo observar indicios importantes de la influencia de la unidad en la atractividad, ya que los gerentes son conscientes que tienen que velar por crear un ambiente cómodo al futbolista para encontrar su mejor desempeño. Y para generar lo dicho, deben ser sinceros con el compromiso que se les da, un factor importante en la consecución de su lealtad. Los futbolistas, por su parte,

también confirmaron esto ya que le dan una consideración especial al club que más quieren. Ellos serán capaces de aguantar ciertas incomodidades, a fin de triunfar en el equipo de su vida. Sin embargo, también son conscientes que tienen otras metas fijadas al largo plazo, por lo que ciertas veces priman su propio interés de triunfar al punto que no llegan a quedarse en dicho equipo.

Por otra parte, los dirigentes entrevistados piensan que hay una relación remota entre su relación y la lealtad que esta produce y lo remunerado para lograr que se quede dentro del club. Esta se da debido a que manifiestan que el futbolista prefiere principalmente un lugar donde lo traten bien a uno donde no es bien tratado. Pero sin descuidar la parte económica: si a él le pagan por debajo de lo que espera ganar, es muy difícil que juegue para ese equipo. La propuesta económica debe colmar las mínimas expectativas para que pueda pertenecer a algún club.

Esto fue confirmado por los propios jugadores, que, si bien mencionan que su carrera profesional y sus aspiraciones que lo hacen plenos son muy importantes, el factor económico debe ser totalmente decente como para seguir desarrollándose. Así sea para darle lo mejor a su familia, coinciden en que este aspecto no debe ser descuidado.

4.2. Resultados de la investigación cuantitativa

Utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, se pudo medir la validez del constructo que presenta el instrumento, es decir las correlaciones de las dimensiones con sus respectivas variables. Tomando en cuenta que la validez se mide con la cercanía del coeficiente con respecto al 1 y con la lejanía con respecto del 0, se puede observar en el “Anexo 01” que el instrumento utilizado para medir la relación entre las variables unidad, eficacia y atraktividad es válido.

A partir del Alfa de Cronbach, realizado tanto en Excel (ver “Anexo 13”) como en el SPSS (ver “Anexo 09”), se puede observar que al tener un valor de 0,89 cumple con la condición de ser mayor a 0,72. En consecuencia, se puede decir que el cuestionario realizado con la escala de Likert para medir la relación entre las variables de unidad, eficacia y atraktividad es confiable.

4.2.1. Análisis de relación atraktividad con eficacia

H₀: No existe una relación positiva entre la atraktividad y la eficacia en un club de futbol profesional importante en el Perú.

H₁: Existe una relación positiva entre la atraktividad y la eficacia en un club de futbol profesional importante en el Perú.

Como se puede observar en la “Tabla 2”, el coeficiente Rho de Spearman es 0,617 y de acuerdo con el baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderada. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05, esto indica que, si existe relación entre las variables, luego podemos concluir que sí existe una relación positiva entre la atraktividad y la eficacia en el club de futbol seleccionado, validando de esta manera la hipótesis nula.

Tabla 2

Correlación Atraktividad – Eficacia

		Atraktividad (Agrupada)	Eficacia (Agrupada)
Rho de Spearman	Atraktividad (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,617**
		N	,000
		32	32
	Eficacia (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,617**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
		32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 3”, se puede ver que “p” es menor que 0,01 lo que significa que la correlación es altamente significativa entre la orientación a la meta y los incentivos. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 1, por ende, hay una correlación positiva perfecta. En otras palabras, a mayor orientación a la meta que tengan los jugadores del club, más incentivos serán necesarios para esperar una alta eficacia en el desempeño.

Tabla 3*Correlación Orientación a la meta – Incentivos*

		Orientación a la meta	Incentivos
Orientación a la meta	Correlación de Pearson	1	1,000**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	32	32
Incentivos	Correlación de Pearson	1,000**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 4”, se puede ver que “p” es menor que 0,01 lo que significa que la correlación es altamente significativa entre la orientación a la meta y los recursos generados. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,582 por ende hay una correlación positiva alta. En otras palabras, a mayor orientación a la meta que tengan los jugadores del club, más recursos serán generados para provecho del equipo de fútbol.

Tabla 4*Correlación Orientación a la meta – Recursos generados*

		Orientación a la meta	Recursos generados
Orientación a la meta	Correlación de Pearson	1	,582**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	32	32
Recursos generados	Correlación de Pearson	,582**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 5”, se puede ver que “p” es menor que 0,01 lo que significa que la correlación es altamente significativa entre el aprendizaje operativo y los incentivos. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,818 por ende hay una correlación positiva

perfecta. En otras palabras, a mayor aprendizaje operativo que tengan los jugadores del club, más incentivos serán necesarios para esperar una alta eficacia en el desempeño.

Tabla 5

Correlación Aprendizaje operativo – Incentivos

		Aprendizaje operativo	Incentivos
Aprendizaje operativo	Correlación de Pearson	1	,818**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	32	32
Incentivos	Correlación de Pearson	,818**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 6”, se puede ver que “p” es menor que 0,01 lo que significa que la correlación es altamente significativa entre el aprendizaje operativo y los recursos generados. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,572 por ende hay una correlación positiva alta. En otras palabras, a mayor aprendizaje operativo que tengan los jugadores del club, mayores serán los recursos que generarán para el equipo de fútbol.

Tabla 6

Correlación Aprendizaje operativo – Recursos generados

		Aprendizaje operativo	Recursos generados
Aprendizaje operativo	Correlación de Pearson	1	,572**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	32	32
Recursos generados	Correlación de Pearson	,572**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 7”, se puede ver que “p” es menor que 0,01 lo que significa que la correlación es altamente significativa entre los recursos generados y los incentivos. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,582 por ende hay una correlación positiva alta. En otras palabras, mientras más recursos se generen para el club, mayores serán los incentivos que se brindarán a los jugadores.

Tabla 7*Correlación Recursos generados – Incentivos*

		Recursos generados	Incentivos
Recursos generados	Correlación de Pearson	1	,582**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	32	32
Incentivos	Correlación de Pearson	,582**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 8”, se puede ver que “p” es menor que 0,05 lo que significa que la correlación es significativa entre la logística y los objetivos deportivos. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,429 por ende hay una correlación positiva escasa. En otras palabras, mientras mejor logística se gestione en el club, mayores serán los objetivos deportivos que se buscarán alcanzar.

Tabla 8*Correlación Logística – Objetivos deportivos*

		Logística	Objetivos deportivos
Indicador: Logística	Correlación de Pearson	1	,429*
	Sig. (bilateral)		,014
	N	32	32
Indicador: Objetivos deportivos	Correlación de Pearson	,429*	1
	Sig. (bilateral)	,014	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 9”, se puede ver que “p” es mayor que 0,05 lo que significa que la correlación no existe entre la expectativa de los dirigentes sobre un jugador y los salarios. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,193 por ende hay una no correlación positiva ínfima. En otras palabras, la expectativa antes descrita no guarda relación con el nivel de salarios que se pueda establecer.

Tabla 9*Correlación Expectativa de dirigentes – Salarios*

		Expectativa de dirigentes	Salarios
Expectativa de dirigentes	Correlación de Pearson	1	,193
	Sig. (bilateral)		,290
	N	32	32
Salarios	Correlación de Pearson	,193	1
	Sig. (bilateral)	,290	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 10”, se puede ver que “p” es mayor que 0,05 lo que significa que la correlación no existe entre la expectativa de tener al club como “vitrina” para ser llamado a jugar en el extranjero y los salarios. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de -0,190 por ende hay una correlación negativa. En otras palabras, no existe relación entre la expectativa antes mencionada y los salarios que se puedan establecer.

Tabla 10*Correlación Expectativa “vitrina” – Salarios*

		Expectativa “vitrina”	Salarios
Expectativa “vitrina”	Correlación de Pearson	1	-,190
	Sig. (bilateral)		,298
	N	32	32
Salarios	Correlación de Pearson	-,190	1
	Sig. (bilateral)	,298	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 11”, En base al cuadro, se puede ver que “p” es menor que 0,01 lo que significa que la correlación es altamente significativa entre la expectativa de tener al club como “vitrina” para ser llamado a jugar en el extranjero y los objetivos deportivos. Asimismo, se observa que

el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,498 por ende hay una correlación positiva moderada. En otras palabras, mientras más se tenga la expectativa antes mencionada, mayores serán los objetivos deportivos que se pueden alcanzar.

Tabla 11

Correlación Expectativa “vitrina” – Objetivos deportivos

		Expectativa “vitrina”	Objetivos deportivos
Expectativa “vitrina”	Correlación de Pearson	1	,498**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	32	32
Indicador: Objetivos deportivos	Correlación de Pearson	,498**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	32	32

Elaboración: Propia

4.2.2. Análisis de relación unidad con eficacia

H₀: No existe una relación positiva entre la unidad la eficacia en un club de futbol profesional importante en el Perú.

H₁: Existe una relación positiva entre la unidad y la eficacia en un club de futbol profesional importante en el Perú.

Como se puede observar en la “Tabla 12”, el coeficiente Rho de Spearman es 0,645 y de acuerdo con baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderada. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05, esto indica que, si existe relación entre las variables, luego podemos concluir que sí existe una relación positiva entre la unidad y la eficacia en el club de futbol seleccionado, aceptando así la hipótesis nula.

Tabla 12*Correlación Unidad – Eficacia*

		Unidad (Agrupada)	Eficacia (Agrupada)
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,645**
	Unidad (Agrupada) Sig. (bilateral)	.	,000
	N	32	32
	Coeficiente de correlación	,645**	1,000
	Eficacia (Agrupada) Sig. (bilateral)	,000	.
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 13”, se puede ver que “p” es menor que 0,01 lo que significa que la correlación es altamente significativa entre la calidad en la comunicación y los incentivos. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,620 por ende hay una correlación positiva alta. En otras palabras, mientras mayor sea la calidad en la comunicación que se les brinde a los jugadores, mayores serán los incentivos percibidos.

Tabla 13*Correlación Calidad en la comunicación – Incentivos*

		Calidad en la comunicación	Incentivos
Calidad en la comunicación	Correlación de Pearson	1	,620**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	32	32
Incentivos	Correlación de Pearson	,620**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 14”, se puede ver que “p” es menor que 0,01 lo que significa que la correlación es altamente significativa entre el compromiso y los incentivos. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,582 por ende hay una correlación positiva alta. En

otras palabras, mientras mayor sea el compromiso que tengan los jugadores para con el club de futbol, mayores serán los incentivos brindados.

Tabla 14

Correlación Compromiso – Incentivos

		Compromiso	Incentivos
Compromiso	Correlación de Pearson	1	,582**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	32	32
Incentivos	Correlación de Pearson	,582**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 15”, se puede ver que “p” es menor que 0,01 lo que significa que la correlación es altamente significativa entre el compromiso y los recursos generados. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 1 por ende hay una correlación positiva perfecta. En otras palabras, mientras mayor sea el compromiso que tengan los jugadores para con el club de futbol, mayores serán los recursos que se generarán.

Tabla 15

Correlación Compromiso – Recursos generados

		Compromiso	Recursos generados
Compromiso	Correlación de Pearson	1	1,000**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	32	32
Recursos generados	Correlación de Pearson	1,000**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 16”, se puede ver que “p” es menor que 0,01 lo que significa que la correlación es altamente significativa entre la calidad en la comunicación y los recursos generados.

Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,701 por ende hay una correlación positiva alta. En otras palabras, mientras mayor sea la calidad en la comunicación que se les brinde a los jugadores, mayores serán los recursos que generarán para exclusivo provecho del equipo de fútbol.

Tabla 16

Correlación Calidad en la comunicación – Recursos generados

		Calidad en la comunicación	Recursos generados
Calidad en la comunicación	Correlación de Pearson	1	,701**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	32	32
Recursos generados	Correlación de Pearson	,701**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 17”, se puede ver que “p” es mayor que 0,05 lo que significa que la correlación no existe entre la satisfacción de los jugadores al ver a su familia y las bonificaciones. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,286 por ende hay una correlación positiva escasa. En otras palabras, no existe relación entre la satisfacción de los jugadores al ver a su familia y las bonificaciones que pueden recibir.

Tabla 17

Correlación Satisfacción por familia – Bonificaciones

		Satisfacción por familia	Bonificaciones
Satisfacción por familia	Correlación de Pearson	1	,286
	Sig. (bilateral)		,112
	N	32	32
Bonificaciones	Correlación de Pearson	,286	1
	Sig. (bilateral)	,112	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 18”, se puede ver que “p” es menor que 0,05 lo que significa que la correlación es significativa entre la satisfacción de tener una buena relación con el cuerpo técnico y los objetivos deportivos. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,421 por ende hay una correlación positiva moderada. En otras palabras, mientras mayor satisfacción tengan los jugadores por tener una buena relación con el cuerpo técnico, mayores serán los objetivos deportivos que se podrán alcanzar.

Tabla 18

Correlación Satisfacción cuerpo técnico – Objetivos deportivos

		Satisfacción cuerpo técnico	Objetivos deportivos
Satisfacción cuerpo técnico	Correlación de Pearson	1	,421*
	Sig. (bilateral)		,016
	N	32	32
Objetivos deportivos	Correlación de Pearson	,421*	1
	Sig. (bilateral)	,016	
	N	32	32

Elaboración: Propia

4.2.3. Análisis de relación unidad con atraktividad

H₀: No existe una relación positiva entre la unidad y atraktividad en un club de futbol profesional importante en el Perú.

H₁: Existe una relación positiva entre la unidad y la atraktividad en un club de futbol profesional importante en el Perú.

Como se puede observar en la “Tabla 19”, el coeficiente Rho de Spearman es 0,656 y de acuerdo con el baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva moderada. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05, esto indica que, si existe relación entre las variables, luego podemos concluir que sí existe una relación positiva entre la unidad y la atraktividad en el club de futbol seleccionado, validando así la hipótesis nula.

Tabla 19*Correlación Unidad – Atractividad*

			Unidad (Agrupada)	Atractividad (Agrupada)
Rho de Spearman	Unidad (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,656**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	32	32
	Atractividad (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,656**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 20”, se puede ver que “p” es menor que 0,01 lo que significa que la correlación es altamente significativa entre el compromiso y la orientación a la meta. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,582 por ende hay una correlación positiva alta. En otras palabras, a mayor compromiso que ofrezcan los jugadores del club, mayor será la orientación a la meta que ellos presenten en su desempeño.

Tabla 20*Correlación Compromiso – Orientación a la meta*

		Compromiso	Orientación a la meta
Compromiso	Correlación de Pearson	1	,582**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	32	32
Orientación a la meta	Correlación de Pearson	,582**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 21”, se puede ver que “p” es menor que 0,01 lo que significa que la correlación es altamente significativa entre la calidad en la comunicación y la orientación a la meta. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,620 por ende hay una

correlación positiva alta. En otras palabras, a mayor calidad en la comunicación que se les brinde a los jugadores del club, mayor será la orientación a la meta que ellos presenten en su desempeño.

Tabla 21

Correlación Calidad en la comunicación – Orientación a la meta

		Calidad en la comunicación	Orientación a la meta
Calidad en la comunicación	Correlación de Pearson	1	,620**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	32	32
Orientación a la meta	Correlación de Pearson	,620**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 22”, se puede ver que “p” es menor que 0,01 lo que significa que la correlación es altamente significativa entre el compromiso y el aprendizaje operativo. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,572 por ende hay una correlación positiva alta. En otras palabras, mientras más compromiso haya en la plantilla del equipo de futbol, mayor será el aprendizaje operativo que ellos pueden obtener.

Tabla 22

Correlación Compromiso – Aprendizaje operativo

		Compromiso	Aprendizaje operativo
Compromiso	Correlación de Pearson	1	,572**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	32	32
Aprendizaje operativo	Correlación de Pearson	,572**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 23”, se puede ver que “p” es menor que 0,01 lo que significa que la correlación es altamente significativa entre la calidad en la comunicación y el aprendizaje operativo. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,684 por ende hay una correlación positiva alta. En otras palabras, mientras más en la comunicación se les brinde a los jugadores del club, mayor será el aprendizaje operativo que ellos pueden obtener.

Tabla 23

Correlación Calidad en la comunicación – Aprendizaje operativo

		Calidad en la comunicación	Aprendizaje operativo
Calidad en la comunicación	Correlación de Pearson	1	,684**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	32	32
Aprendizaje operativo	Correlación de Pearson	,684**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 24”, se puede ver que “p” es menor que 0,05 lo que significa que la correlación es altamente significativa entre la satisfacción a nivel personal y las expectativas deportivas personales. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,482 por ende hay una correlación positiva moderada. En otras palabras, mientras mayor satisfacción a nivel personal tengan los jugadores, mayores serán las expectativas deportivas personales que tendrán.

Tabla 24*Correlación Satisfacción a nivel personal – Expectativas deportivas personales*

		Indicador: Satisfacción a nivel personal	Indicador: Expectativas deportivas personales
Indicador: Satisfacción a nivel personal	Correlación de Pearson	1	,482**
	Sig. (bilateral)		,005
	N	32	32
Indicador: Expectativas deportivas personales	Correlación de Pearson	,482**	1
	Sig. (bilateral)	,005	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 25”, se puede ver que “p” es menor que 0,05 lo que significa que la correlación es altamente significativa entre la satisfacción de tener una buena relación con el cuerpo técnico del club y la alta expectativa del cuerpo técnico sobre un jugador en específico. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,479 por ende hay una correlación positiva moderada. En otras palabras, mientras mayor sea la satisfacción del jugador por la buena relación con el cuerpo técnico, mayor será la expectativa que tendrán sobre ese miembro de la plantilla.

Tabla 25*Satisfacción cuerpo técnico – Expectativa cuerpo técnico*

		Satisfacción cuerpo técnico	Expectativa cuerpo técnico
Satisfacción cuerpo técnico	Correlación de Pearson	1	,479**
	Sig. (bilateral)		,006
	N	32	32
Expectativa cuerpo técnico	Correlación de Pearson	,479**	1
	Sig. (bilateral)	,006	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 26”, se puede ver que “p” es mayor que 0,05 lo que significa que la correlación no existe entre la consideración de que los dirigentes ejercen sus valores y la alta expectativa de los dirigentes sobre un jugador en específico. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,188 por ende hay una no correlación positiva ínfima. En otras palabras, la consideración de que los dirigentes ejercen sus valores no guarda relación con la expectativa antes descrita.

Tabla 26

Correlación Consideración dirigentes – Expectativas dirigentes

		Consideración dirigentes	Expectativas dirigentes
Consideración dirigentes	Correlación de Pearson	1	,188
	Sig. (bilateral)		,303
	N	32	32
Expectativas dirigentes	Correlación de Pearson	,188	1
	Sig. (bilateral)	,303	
	N	32	32

Elaboración: Propia

En base a la “Tabla 27”, se puede ver que “p” es menor que 0,05 lo que significa que la correlación es altamente significativa entre la consideración de que el cuerpo técnico ejerce sus valores y la alta expectativa del cuerpo técnico sobre un jugador en específico. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,445 por ende hay una correlación positiva moderada. En otras palabras, mientras mayor sea la consideración de que el cuerpo técnico ejerce sus valores, mayor será la expectativa que tendrán sobre ese miembro de la plantilla.

Tabla 27*Correlación Consideración cuerpo técnico – Expectativa cuerpo técnico*

		Consideración cuerpo técnico	Expectativa cuerpo técnico
Consideración cuerpo técnico	Correlación de Pearson	1	,445*
	Sig. (bilateral)		,011
	N	32	32
Expectativa cuerpo técnico	Correlación de Pearson	,445*	1
	Sig. (bilateral)	,011	
	N	32	32

Elaboración: Propia**4.2.4. Otras consideraciones**

En base a la “Tabla 28”, se puede ver que “p” es mayor que 0,05 lo que significa que la correlación no existe entre la satisfacción por la remuneración recibida y la recepción puntual de las mismas. Asimismo, se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es de 0,013 por ende hay una no correlación positiva ínfima. En otras palabras, la satisfacción por la remuneración recibida no guarda relación con la recepción puntual de las mismas.

Tabla 28*Correlación Satisfacción remuneración – Puntualidad de pagos*

		Satisfacción remuneración	Puntualidad de pagos
Satisfacción remuneración	Correlación de Pearson	1	,013
	Sig. (bilateral)		,946
	N	32	32
Puntualidad de pagos	Correlación de Pearson	,013	1
	Sig. (bilateral)	,946	
	N	32	32

Elaboración: Propia



Capítulo 5: Discusión

5.1. Análisis

El trabajo realizado en cuestión ha buscado únicamente la relación entre las variables de eficacia, atractividad y unidad en un club del fútbol peruano, mas no el impacto entre estas. Esto es debido a que la teoría no es totalmente absoluta, de forma que manifieste explícitamente qué dimensiones e indicadores se usan para medir dichas variables. Sin embargo, gracias a la realización del estudio cualitativo, y a partir de la base de lo considerado por Pérez López, se han podido presentar hallazgos de dimensiones e indicadores que permitan medir la correlación entre las mismas.

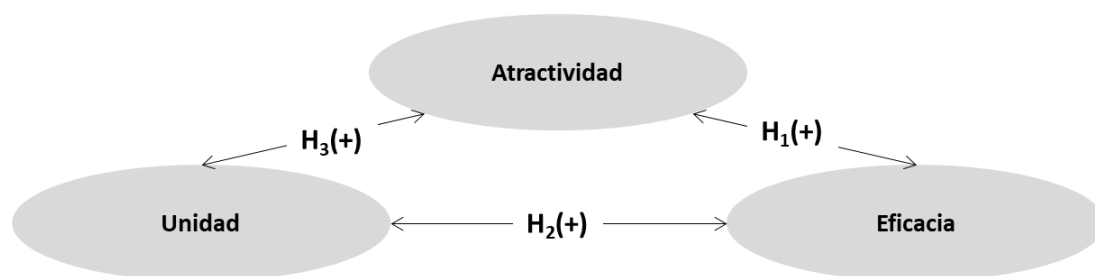
Puntualmente el estudio cualitativo ha contribuido a definir los indicadores de logística (campos de entrenamientos y vestuarios cómodos), atención a lesiones, y los valores del directivo y el entrenador en el caso de la unidad. También, ha contribuido, gracias al aporte de los directivos, a dimensionar el apartado de recursos generados, donde se ha podido corroborar que los objetivos planteados en materia de resultados deportivos pueden ser considerados como tal.

Por otro lado, la teoría de Pérez López (1995) propuso el siguiente modelo para medir la relación de variables:

$$\text{UNIDAD} + \rightarrow \text{ATRATIVIDAD} + \rightarrow \text{EFICACIA}$$

Sin embargo, por los resultados cuantitativos se pudo facilitar dicho modelo, representado en la “Figura 1”, ya que por motivos pedagógicos ha quedado de la siguiente manera:

Figura 1: Modelo de investigación



Elaboración: Propia

Y resultó igual de aceptada. La gran diferencia entre ambas es que en el modelo que el trabajo propuso se buscó relacionar directamente la unidad con la eficacia, la cual tuvo el soporte estadístico de esta afirmación (coeficiente de 0,64), cuando la teoría del autor planteaba que ambas variables se relacionaban de forma indirecta y a través de la atractividad.

5.1.1. Contexto del campo de estudio

Es importante ahondar en el entorno distinto que hay en el futbol, tanto en su sector en sí, como del país respecto a otras actividades económicas en el mundo, hace que se tome en cuenta algunos aspectos para el desarrollo del modelo planteado. Factores como la volatilidad e inestabilidad de este hace que sea muy difícil medir la rotación, a la hora de identificar la atractividad de un equipo, por poner un ejemplo.

Otro factor importante a la hora de tomar en cuenta es el endeudamiento que presentan los clubes del Perú debido al manejo desorganizado de estos a lo largo de los años. La consecuencia es que ahora aquellos cuenten con presupuestos muy limitados, lo que hace que les sea muy difícil apostar por un proyecto a largo plazo sostenible en el tiempo. Eso y sumado a la perspectiva cortoplacista de los dirigentes actuales termina por impedir las posibilidades de logros de objetivos deportivos en el país.

Es de suma importancia resaltar que en el sector son las normas impuestas por la Federación, a nivel de clubes. Si bien estas, ahora se preocupan por el pago puntual y remuneración aceptable a sus propios futbolistas mediante licencias, aún tienen normas que distorsionan los manejos efectivos como la bolsa de minutos.

Por otro lado, es importante señalar que los clubes de futbol buscan fuentes de ingresos considerables para sostener la viabilidad de este. Pero para alcanzar estos, es fundamental que estén acompañados de resultados deportivos apropiados. Por ejemplo, si un equipo, que no es relativamente conocido en el medio, sale campeón, atraerá más aficionados, y con ello más taquilla, mejores contratos por televisión, será solicitada por los sponsors, y podrá vender mayores futbolistas a un precio mayor.

Por otra parte, se pudo observar en la presente investigación que los directivos tienen clara la consigna de que, si no hay un mínimo de eficacia alcanzado, no se puede llegar a operar, es decir, el club de futbol puede llegar a la quiebra. De esta forma, quedan expuestos a los malos manejos, donde por traer futbolistas de precio impagable por la institución, están obligados a salir campeones o llegar a un torneo internacional para recuperar lo invertido. Y como el futbol no depende únicamente de las decisiones de los directivos, hay un riesgo enorme.

A su vez, a partir de la consigna señalada, se observó en la presente investigación que hay indicios del directivo que considera al futbolista como una persona “fuera de la organización” y toma diversas decisiones en base a ello, ya que realmente no lo considera una inversión, sino un costo. Algunos ejemplos de estas que lleva a cabo, por ejemplo, es la rápida venta de ellos cuando hay una campaña deficiente.

5.1.2. Eficacia

En cuanto a la eficacia, se validó de forma cualitativa y cuantitativa el hecho que consiste en dos dimensiones – recursos generados e incentivos – y también que no se trata de la variable más importante, como si lo pensaban los dirigentes, al decir que para los jugadores la plata es lo primero. En este último caso, si bien es importante para su subsistencia, no todo gira en torno a ello, un ejemplo claro de esto es que ellos valoren más la sinceridad con lo que se les puede ofrecer (unidad) que el dinero mismo.

Además, se han visto que sus dimensiones deben ser descriptivas. Prueba de ello es que los objetivos deportivos trazados deban ser cuantificables, junto a los incentivos (lo que vendrían a ser los sueldos principalmente) de forma que se pueda hallar la eficacia descriptivamente (recursos generados – incentivos)

Otro ejemplo es que se ha podido comprobar que los recursos generados por los clubes de fútbol pueden traducirse en la remuneración económica que percibe cada uno de ellos cuando campeona o llega a un campeonato internacional. Sin embargo, el análisis de la percepción de cada uno resulta fundamental a la hora de analizar la relación positiva que pueda tener con la atraktividad y la unidad.

Por último, se muestra en la matriz de operacionalización (ver “Anexo 2”) los indicadores relacionados a la eficacia explicados a continuación:

a. Relación entre eficacia y salarios

Desde un punto de vista negativo, la falta de salarios es causa y consecuencia de una eficacia disminuida. Es causa porque el impago produce una incapacidad de logros tangibles para el club, lo cual genera falta de rédito económico. Y es consecuencia porque la falta de rédito económico (baja eficacia) impide el cumplimiento de pagos del club a los jugadores.

En términos generales, el incumplimiento en el pago de los salarios genera malestar en los jugadores ya que no reciben algún incentivo económico que reconozca sus logros y por ende pueden sentirse afectivamente no correspondidos (unidad).

b. Relación entre eficacia y bonificaciones adicionales

De manera similar al punto anterior, la falta de bonificaciones adicionales al salario puede causar un malestar en los futbolistas porque no son correspondidos ni reconocidos por sus esfuerzos. Sin embargo, a diferencia del impago de salarios, las bonificaciones adicionales causarían lo antes mencionado a largo plazo.

Así, también afectaría en el largo plazo la satisfacción de las necesidades afectivas (unidad), lo cual impactaría en la sostenibilidad del club a nivel de talento humano.

c. Relación entre atractividad y atención a lesiones

La atención a lesiones influye directamente en la condición y capacidad física de un jugador de fútbol, es decir, un jugador lesionado no está apto físicamente para hacer el deporte en trato. Asimismo, algo que entra a tallar y que no es muy tomado en consideración es que también puede afectar el estado anímico de los jugadores; un jugador que no puede entrar al campo es un jugador que no satisface sus motivos intrínsecos (deseo de desarrollarse profesionalmente en el fútbol). Es por eso que la calidad de atención a lesiones que reciben los miembros de la plantilla determina el nivel de atractividad.

De igual forma, este indicador es percibido como la preocupación del club en la salud física de los jugadores (unidad) y como la inversión del club para obtener un retorno (eficacia).

5.1.3. Atractividad

Después, en la atractividad se pudo descartar en primer lugar la medición de la variable rotación como indicador de esta, algo que sí se puede medir en el resto de las organizaciones. Prueba de ello es que la dimensión del club como vitrina es poco significativo con temas de la eficacia, como en función a los objetivos planteados. Sin embargo, gracias a la teoría desarrollada, se pudo percibir que esta variable, por sí sola, es sumamente individualista, por lo que, si no está alineada a los objetivos deportivos, sería perjudicial en el club de fútbol profesional escogido.

A su vez, en el caso de estudio, se pudo analizar que los jugadores y entrenadores ponen como medio, ciertos clubes de nuestro país para alcanzar sus aspiraciones. Esto hace que, en muchos casos, sea un lugar único de aprendizaje operativo, y otro de los motivos por los cuales los futbolistas no firmen contratos de más de un año.

Por último, se muestra en la matriz de operacionalización (ver “Anexo 2”) los indicadores relacionados a la atractividad explicados a continuación:

a. Relación entre atractividad y logística

La logística del club influye en la comodidad y facilidad del jugador para aprender el deporte y desarrollarlo. Así, la logística impacta en el posible aprendizaje operativo que busca todo deportista para crecer en su carrera (atractividad).

De la misma manera, la logística es interpretada como la capacidad de brindar las facilidades necesarias para que los deportistas puedan entrenar y potenciar sus habilidades con el objetivo de tener ganancias para el club (eficacia).

b. Relación entre atractividad y expectativas deportivas personales

Evidentemente, la satisfacción positiva, negativa o nula de las expectativas deportivas que personalmente poseen los jugadores, afectan los deseos de continuar en el club, el desempeño durante su estadía y los resultados que generan. Si los jugadores no están cubriendo sus expectativas deportivas, el club nubla notablemente su atractividad, ya que en la mayoría de los casos es lo más importante para los jugadores.

5.1.4. Unidad

Finalmente, se encontró la unidad, como variable más importante de todas – los análisis estadísticos la conducen como tal – ya que es la que se relaciona más fuerte con las dos variables positivamente. Y esto le da fuerza a la teoría ya que es el quid de la tesis hecha por el investigador Pérez López.

Se pudo corroborar primero la figura esencial de un gerente deportivo que haga la intermediación del núcleo operativo de un club y sus dirigentes. Esto favorece la organización en cuanto a su estructura ya que reparte poderes, y favorece la fluidez de la calidad del sistema formal, característica esencial de la unidad.

También aventaja a la calidad del sistema espontáneo, ya que al haber una persona cercana al cuerpo técnico y futbolistas pueda conocer a profundidad acerca de sus motivaciones y anhelos, para poder alinear sus objetivos a los que tiene el equipo. Todo ello, permite que un club tenga una mayor calidad de comunicación, requisito fundamental para alcanzar la unidad.

Y es interesante ver, cómo esta, a diferencia de lo que piensan los directivos, son las más importantes, en este caso los jugadores del club de fútbol peruano investigado. Tal como dice la teoría, es difícil de medir, sin embargo, se puede justificar la relación positiva a partir de lo expuesto en el análisis más arriba. Jugador que no juegue, a cambio de que le paguen lo suficiente para así mantener a su familia.

Dicho esto, a partir del análisis preliminar de la fase cualitativa se procedió a presentar la matriz de operacionalización de variables (en el “Anexo 02”). En el que se pueden observar, en este caso, los indicadores usados de la variable unidad para la resolución del problema y a través de las cuáles se podrán alcanzar los objetivos planteados al inicio de la investigación:

a. Relación entre unidad e hinchaje

El hinchaje es referente a la hospitalidad del club con respecto a los jugadores, a pesar de que este indicador no dependa directamente del club, si afecta el estado de ánimo, el desempeño y la dimensión afectiva de los jugadores. Es por eso, que, si el hinchaje es elevado, los jugadores se sentirán “queridos” e importantes para las demás personas (unidad).

A diferencia de otros indicadores, no es muy común, pero sin embargo el impacto positivo del hinchaje tiene capacidad de repercusión tanto en la atraktividad como en la eficacia del club (a falta de hospitalidad, falta de motivación para el desempeño y por ende recepción disminuida de los márgenes).

b. Relación entre unidad y satisfacción a nivel personal

La satisfacción a nivel personal es un indicador sumamente importante para la unidad. Si el jugador percibe que es importante, tiene gusto por el equipo, tiene facilidades para él y sus personas queridas, juega seguido, entre otras cosas; el jugador estará satisfecho personalmente y esa es la mejor motivación que puede tener un jugador porque se sentirá parte del club y el trabajo no será obligatorio, sino voluntario.

Si esta satisfacción está ausente en los jugadores, es probable que afecte en gran medida tanto la eficacia como la atraktividad.

c. Relación entre unidad y calidad del sistema formal

El sistema formal de un club es por naturaleza importante en el sentido de pertenencia y los sentimientos que tiene el jugador con respecto del club, esto se debe a que el futbol profesional propone y exige un estilo de vida único para aquellos que deciden unirse a este deporte. Es por eso que el jugador, que no esté contento bajo esas normas, muy probablemente abandonaría su carrera futbolística. En la gran mayoría de ocasiones, las condiciones formales no cambian así haya un cambio de club. Este indicador no afecta las otras dos variables.

d. Relación entre unidad y calidad del sistema espontáneo

El sistema espontáneo sí es muy diverso, debido a que no es algo causado adrede por la organización deportiva. En este caso, depende netamente de la cultura que se tenga establecida y que es percibida por todos los integrantes; y, además, de la capacidad de adaptación y adhesión de los jugadores para esa cultura.

En otras palabras, si el jugador no se siente a gusto con el ambiente laboral debido a la cultura del club, es algo que sí afecta a la unidad de manera negativa y en menor medida a la atraktividad.

5.1.5. Relación entre atraktividad y eficacia

En cuanto al análisis de la atraktividad con la eficacia, yendo más de lleno a los objetivos del trabajo, se validó en primer lugar lo dicho por Pérez López (1996) en cuanto a que no puede maximizarse al mismo tiempo la eficacia y atraktividad. A lo largo de los estudios estadísticos, esto se validó ya que, por ejemplo, el jugador del club que esté muy enfocado a la meta no va a pedir que se le pague más necesariamente porque ya estará satisfecho con lo que tenga. Y, por otro lado, el club tampoco podrá satisfacerles ambas necesidades por el exceso de capital que esto incluye.

A su vez, el estudio cuantitativo también confirmó lo propuesto por los autores donde se manifiesta que debe haber un mínimo de atraktividad de operar. Y esto se sustenta a partir de las relaciones positivas entre el aprendizaje operativo e incentivos (0,818) y orientación a la meta e incentivos (1).

Por otro lado, a diferencia de lo expuesto por el autor, que dice que la atraktividad afecta únicamente a los incentivos, se ha podido comprobar en dicho trabajo que también incide sobre los recursos generados, es decir, los objetivos deportivos planteados, aunque en menor medida que la otra dimensión de la eficacia. Es por ello que se demostraron las dimensiones de orientación a la meta (0,582) y recursos generados y aprendizaje operativo (0,572). Esto reflejó una relación más potente y fuerte entre las dos variables recogidas de Pérez López por otros autores.

Esto quiere decir que, en el club de futbol peruano seleccionado, en la medida que los dirigentes prioricen ofrecerle un lugar de calidad, donde puedan desarrollarse mejor profesionalmente, serán menos demandantes a la hora de exigir incentivos materiales y podrán considerarse realistas las metas trazadas.

De esta manera se confirmaron todas las hipótesis planteadas respecto a las variables de la organización: de acuerdo con el coeficiente de Spearman hay una relación positiva de la atraktividad con la eficacia de un 0,617.

5.1.6. Relación entre unidad y eficacia

En cuanto a la relación entre la unidad y la eficacia, como se había expresado en las bases teóricas, el autor no demostraba relación directa entre ellas ya que sustentaba que la unidad era un canal importante para que disminuya la necesidad del uso de la atraktividad para poder alcanzar los resultados deseados. Esto fue refutado por dicho trabajo en cuestión ya que la relación entre unidad y eficacia es aún mayor que la unidad y atraktividad (0,645).

Por otro lado, Pérez López manifiesta que la unidad es la manera perfecta de maximizar la eficacia, ya que incide en los recursos generados – dimensión más difícil de hacer crecer por su dependencia en otras personas. Esta afirmación se pudo ver demostrada por este estudio ya que existe una fuerte relación entre la fidelidad que pueda tener un jugador a su propio club, gracias a la satisfacción a nivel personal que tiene y los objetivos trazados (1) y la calidad de comunicación que considere un jugador para su equipo y lo que les proponen los directivos (0,701).

A diferencia de la teoría planteada, esta investigación encuentra una relación positiva fuerte también con los incentivos que se les da, aunque siendo correlacionados en menor medida que aquellos enlazados al propósito de metas.

Además, se pudo observar que aquel jugador que tenga un buen trato en un club determinado pueda no exigir ingresos muy altos que perjudiquen al club. Un mismo caso sucede con las condiciones que impongan en el club, más allá de lo económico y de la propuesta competitiva a sus jugadores. Esto quiere decir, que a través del comportamiento adecuado con los empleados puede evitar aumentar los incentivos materiales brindados. Por lo que se puede afirmar que puede haber una relación entre la unidad y la eficacia.

5.1.7. Relación entre unidad y atraktividad

Finalmente, el trabajo en cuestión también ha analizado lo propuesto por los autores en el ámbito de la relación entre la unidad y la atraktividad, en la medida que se convierte en un círculo virtuoso ya que, si la unidad aumenta, el trabajador – en este caso el futbolista del club de futbol profesional seleccionado – se sentiría más a gusto de realizar su trabajo. En el caso de esta investigación, tuvo la relación más alta entre estas dos variables, aunque cabe precisar que es una relación única entre estas dos, a diferencia de lo propuesto por Pérez López (1995) donde lo considera una relación indirecta.

Como no hay una medida establecida propiamente, ya que el autor lo manifiesta como una relación casi indirecta, el 'focus group' ha ayudado a obtener la retroalimentación en cuanto a que los valores son claves a la hora de que el futbolista se sienta más seguro y más motivado con el desarrollo de su carrera profesional.

Prueba de ello es el incremento exponencial del aprendizaje operativo – llámese relación deportiva con el comando técnico como el directivo – que se ve incrementado cuando hay una calidad de comunicación adecuada, tanto del sistema espontáneo como formal, cuantificada en una relación de 0,684 de acuerdo con el coeficiente de Spearman.

A su vez, a partir del estudio cualitativo, es preciso destacar que hubo una pequeña diferencia con la teoría en cuanto que la segunda dice que la atraktividad se reduce cuando la unidad, a través de los compromisos de los futbolistas con el club, crecen. Cuando no es así: si, por ejemplo, el jugador de futbol es hincha de un equipo, no quiere decir necesariamente que vaya a estar conforme con las instalaciones defectuosas que un club pueda tener. Más bien, existirá alguna relación de la dimensión más profunda en la segunda, en la medida que su lealtad el club, haga alzar su voz ante esa falta de calidad que perjudica a la institución en general.

Por último, el modelo trató de explicar la relación en la percepción de cada una de las variables: cómo en la percepción del futbolista de lo que recibe económicamente, por ejemplo, disminuye cuando se siente bien profesionalmente, tal como se trata de explicar el modelo, por lo que no fue necesario cuantificar dichas variables. Tomando en cuenta este caso no se le preguntó al profesional cuánto dinero tenía que recibir para poder concluir si se sentía bien profesionalmente, sino la pregunta era si se encontraba satisfecho con su sueldo, independientemente de cuánto le pagaban, para poder determinar la otra afirmación (ver “Anexo 6”).

5.2. Implicancias

La investigación, gracias a los estudios estadísticos realizados, ha permitido demostrar y descubrir que la eficacia, atraktividad y unidad se relacionan entre sí en un club de futbol peruano.

Primero, en cuanto a la relación de la atraktividad con la eficacia, se pudo concluir que hay una relación positiva. Interiorizando más esta hipótesis válida, se pudo descubrir que las dimensiones principales de la segunda variable impactan de manera directa a la percepción de la remuneración del futbolista. Por lo que en primer lugar se recomienda al club, si es que tuviera el capital necesario, usar el dinero a invertir en mejorar las instalaciones de su institución, ya sean en tener óptimas canchas de entrenamiento, como tener vestuarios salubres y un estadio en donde pueda haber mayor seguridad y comodidad para el jugador. Esto lo atraerá de mayor manera al hecho de tener una remuneración mayor, ya que le permitirá desarrollarse profesionalmente y tener en el futuro mayores oportunidades.

Respecto a esto último, de acuerdo con lo discutido durante al 'focus group', las máximas autoridades de las instituciones futbolísticas no pueden retener por mucho tiempo a un profesional por la dinámica del sector, y el club de futbol del Perú investigado no es la excepción a la regla. Por ese motivo, el equipo estudiado en cuestión debe enfocar su inversión en sus recintos deportivos para que los futbolistas puedan estar más motivados y rindan mejor. Esto, a su vez, ayudará a los dirigentes a trazar objetivos deportivos realistas y más ambiciosos.

Además, esta tarea no solo les corresponde a los dirigentes, sino también al órgano organizador de los torneos locales, la ADFP. A ellos, se les alienta colaborar por medio de regulaciones, para obligar a los clubes del futbol peruano como el investigado a tener instalaciones con los requisitos mínimos para poder operar (llámese entrenar o jugar un partido de futbol).

Por otro lado, en la misma línea del objetivo planteado, de acuerdo con el estudio, si el jugador de futbol percibe que es útil para el equipo, no exigirá cantidades cuantiosas de dinero para poder hacer su trabajo. Por lo que se recomienda ya sea en este caso, al dirigente como al entrenador del club profesional de futbol peruano, contar realmente con los jugadores que sean necesarios, de forma que todos los de la plantilla, en mayor o menor medida, de acuerdo con su perfil de experiencia, puedan ser importantes para la consecución de resultados. Para lograr dicho objetivo, será clave que tanto el cuerpo técnico como la plana gerencial se pongan de acuerdo bien en a qué futbolistas necesitan, haciendo así una planificación estructurada y organizada.

Finalmente, en el mismo apartado de la investigación, resulta fundamental alinear la calidad del departamento médico del club con los objetivos deportivos trazados. Por lo que se recomienda en dicho trabajo invertir también, en el departamento médico del equipo ya que, de esta manera, se tendrán a todos los jugadores sanos y reducirán la cantidad de imprevistos a la hora de jugar partidos de futbol.

En cuanto a la relación de la unidad con la eficacia resulta importante destacar la relación entre las dimensiones del compromiso con los incentivos. Profundizando esta correlación, se observa que mientras el jugador en el equipo de futbol profesional investigado es más hincha de su club, tiene una percepción más alta de su salario. Por lo que los dirigentes, deben tener en cuenta contratar jugadores que sean más hinchas del club antes que un extranjero de renombre. Esto debido a que el primer tipo de persona va a sentir los colores de su camiseta y jugará con mayor garra mientras que el otro, así sea más talentoso quizá, bajará su rendimiento y poco le importará debido a que está tranquilo con lo que gana mensualmente.

También, si el club no tiene tanto dinero, como en el caso del club de futbol peruano investigado, implementar un sistema de comunicación más fluido y menos burocrático ayudaría a

mantener motivados a los futbolistas. Esto implicaría revisar todo el proceso de formalización de trámites al nivel interno de la organización, sumando a su vez, espacios para dialogar horizontalmente, por lo menos de manera mensual, con el profesional en cuestión, atendiendo a sus quejas y siendo sincero con ellos. La misma propuesta aplica, si es que el dirigente quiere trazar objetivos deportivos más ambiciosos.

Por otro lado, se pudo demostrar la relación positiva entre la unidad y la atraktividad. Esto quiere decir que en dichos aspectos más profundos del ser humano son fundamentales tomar decisiones e implementar planes de acción. Puntualmente, si es que se obtiene mayor compromiso, ya que esto genera que haya menor preocupación por que el jugador del club de futbol profesional estudiado se base en el desenvolvimiento de su aprendizaje operativo y su orientación a la meta. Asimismo, también, la calidad del sistema impacta especialmente en el aprendizaje operativo.

Las medidas para potenciar estos dos elementos de la unidad ya fueron descritas líneas más arriba ya que son las mismas (el sistema de comunicación y la contratación de jugadores que sean más hinchas del club- llámese promoción de jugadores de la cantera). Sin embargo, es importante mencionar la prioridad de esta ya que el club profesional de futbol investigado no tiene el capital suficiente ya que se encuentra inmerso en deudas.

Por otro lado, es interesante haber conocido los resultados estadísticos en cuanto a perfiles del futbolista para darle el mejor trato posible. Así se puede ver por ejemplo que no es muy prudente para el club contratar jugadores extranjeros por el gran esfuerzo económico que supone traerlos, y así disminuiría la eficacia. También se puede observar que cada futbolista en cuanto a su edad, por vivir cosas distintas tienen ciertas prioridades, algo que no le ha dado mayor atención en la institución. Por lo que un aspecto a recomendar como plan de acción sería las diferencias, tanto económicas como de objetivos que se le tiene que dar en función, no solo a su rendimiento, sino a su edad y consigo mismo, a su experiencia.

Por lo que esta investigación en cuestión busca establecer planes de acción concretos para los dirigentes del equipo de futbol profesional peruano escogido de forma que abarquen todos los ámbitos de la persona, ya que se confirma la teoría estudiada y que, de acuerdo con ello, esto va a hacer que los futbolistas puedan mejorar y así alcanzar sus objetivos. Esta también, con la distinción de acuerdo distintos perfiles de los futbolistas del plantel.

A su vez, debido a que estas acciones a tomar requieren ciertos pagos importantes, y considerando que el club de futbol profesional peruano estudiado no tiene capital para afrontar todo, se establecerá un orden de prioridad de los planes a efectuar de acuerdo con las hipótesis ya validadas, a fin de que estas acciones puedan ser puestas en marcha.

Por ello, la “Tabla 29” muestra lo siguiente: El orden de prioridad según las variables organizacionales desarrolladas, el indicador en el que se deben enfocar y una sugerencia de acciones que se deben concretar para poder efectuar las inversiones de manera inteligente. No obstante, es importante considerar que las dimensiones operacionales impactadas se deben tener en cuenta para futuras decisiones, tanto a nivel monetario como a nivel organizacional, para el club de fútbol profesional peruano en estudio. El cuadro de prioridad de inversiones se observa a continuación:



Tabla 29: Prioridad de inversiones

Prioridad de inversiones en un club de futbol profesional peruano				
Variables organizacionales	Orden prioridad	Indicador operacional que satisface	Acciones concretas a realizar	Dimensiones operacionales que impacta
Unidad	1	Hinchaje	<i>Invertir en la cantera</i>	Compromiso
				Orientación a la meta
				Aprendizaje Operativo
				Incentivos
				Recursos Generados
Atractividad	2	Aprendizaje operativo	<i>Invertir en mantenimiento de campos de entrenamiento</i>	Aprendizaje Operativo
				Incentivos
				Recursos Generados
Atractividad	3	Aprendizaje operativo	<i>Invertir en tener mejores recursos para entrenar</i>	Aprendizaje Operativo
				Incentivos
				Recursos Generados
Atractividad	4	Aprendizaje operativo	<i>Invertir en tener mejores personales médicos</i>	Aprendizaje Operativo
				Recursos Generados
Atractividad	5	Aprendizaje operativo	<i>Invertir en tener mejores recursos para tratar lesiones</i>	Aprendizaje Operativo
				Recursos Generados
Eficacia	6	Incentivos	<i>Invertir en darle mejores sueldos a los jugadores</i>	Incentivos
				Recursos Generados
Eficacia	7	Incentivos	<i>Invertir en darle más bonificaciones a los jugadores</i>	Incentivos
				Recursos Generados

Elaboración: Propia

5.3. Futuras investigaciones

A raíz de las investigaciones realizadas, al aceptarse las hipótesis expuestas, este trabajo ha sido un punto de partida para futuras investigaciones más a profundidad acerca de este tema tan fundamental para el ser humano. Y esto debido a que, si bien es cierto, en la fase cualitativa se analizó puntos de vista acerca del sector en general, la parte cuantitativa puntualmente se desarrolló a partir del análisis de un club en particular. Lo cual, no termina de hacer determinante este estudio, pero sí sintomático en cuanto a los resultados expuestos. Por lo que se recomienda ampliar dicho trabajo.

En cuanto al sector estudiado, es importante esta investigación ya que ha mostrado que el futbol local en cuanto a gestión no es ajeno a las demás organizaciones, por más que no tenga alguno que otro sesgo. Por lo que si bien, este estudio ha estado enfocado en el desarrollo de un equipo en particular, podrá servir de ejemplo y guía para los dirigentes a la hora de la toma de decisiones para buscar los mejores resultados posibles para sus patrocinados. Y es que, por lo demostrado, el trabajo

enseña que para el futbolista lo más importante para maximizar su rendimiento no es el dinero, como piensan algunos de los mandamases.

Por otro lado, es importante hacer la distinción que esta investigación ha sido orientada en confirmar únicamente las relaciones entre las distintas variables propuestas por Pérez López. Faltaría una investigación más a profundidad que demuestre el impacto de estas variables en los objetivos de la organización, en este caso los clubes. Y para hacer dicha investigación, se deberían tomar datos históricos de dichas metas.

Finalmente, este estudio ilumina a los demás académicos a continuar con dicha investigación, ya que con esta ya hay un soporte práctico que lo valide, así haya sido reducido a un análisis en particular. Este trabajo tuvo como resultado un marco para poder hacer la investigación cuantitativa ya que se creó un cuadro de operacionalización de las variables para medir las mismas. Por lo que se recomienda vivamente seguir con dicho estudio.



Conclusiones

Por estos resultados, se pudo concluir que hay una relación positiva entre las tres variables de la organización en el club de futbol peruano seleccionado, mostrando en evidencia los objetivos plasmados en un comienzo. Sin embargo, por ahora, este análisis de las tres variables de la organización debe estar supeditadas al caso único de un solo club, y no puede ser generalizado en todo el sector.

En términos generales, las variables de la investigación se vieron afectadas entre sí con indicadores específicos, de tal manera que lograron impactar e influir en el desempeño y resultado de cada uno de ellos.

Cabe precisar, a su vez, que se trata de una investigación que ha buscado únicamente encontrar una relación entre estas variables y no cuantificarlas, ya que no hay la teoría suficiente para hacerlo. Sin embargo, al relacionarlas estadísticamente, se ha podido comprobar que cuando una de las variables incrementa, la otra también incrementará, pero bajo el sentido de la percepción. Es decir, por ejemplo, si en un jugador de futbol la orientación a la meta se relaciona positivamente con los incentivos recibidos, la primera hará que la segunda pierda importancia y por tanto su percepción de satisfacción de ella suba considerablemente, a causa de la primera, a pesar de que se le siga pagando lo mismo.

Relación entre atraktividad y eficacia

En primer lugar, está la atraktividad, la cual se comprobó que se relaciona positivamente con la eficacia. Se pudo demostrar esto gracias a la relación positiva de sus respectivas dimensiones explicadas a continuación y materializadas en indicadores como la atención a lesiones, capacidad logística, los objetivos deportivos (\$), salarios y bonificaciones adicionales.

Se halló en la presente investigación la relación perfecta (1 de coeficiente de Spearman) de las dimensiones de orientación a la meta e incentivos que este estudio arrojó. Esto buscó explicar que mientras haya una logística adecuada en el club en cuanto al mantenimiento de las instalaciones, materiales necesarios e implementos para el tratamiento a las lesiones, a los jugadores de futbol del equipo peruano poco le importará cuánto es lo que se le pagará. De esta forma, queda claro que a los jugadores de futbol del club seleccionado no les importa mucho el dinero que vayan a ganar.

Otra razón es la relación positiva replicada, aunque en menor medida, entre las dimensiones de orientación a la meta y recursos generados con un 0,582. De esta forma se pudo concluir que, si el club cuenta con los implementos necesarios, tanto para jugar los partidos, como para los

entrenamientos y tratamientos ante un imprevisto, los dirigentes del club de futbol peruano escogido podrán plasmar metas más ambiciosas pero realistas.

También se pudo explicar la relación positiva de la atraktividad con la eficacia a partir de la fuerte relación correlacional entre el aprendizaje operativo y los incentivos, con un 0,818 de coeficiente. Esto permitió explicar que mientras el jugador pueda sentirse valorado deportivamente por su equipo, su entrenador, y su dirigente, le importarán menos la cantidad de remuneración y bonificaciones que perciba en el club de futbol profesional en estudio. Así, por un simple trato personal, tanto directivos como cuerpo técnico se ahorrarían un estrés y un capital adicional a la hora de contratar jugadores.

La relación del aprendizaje operativo con los recursos generados fue un poco más baja, en un coeficiente del 0,572. Sin embargo, no dejó de ser positiva y significativa por lo que gracias al manejo operativo de parte del técnico y directivos hacia los jugadores del club de futbol profesional investigado se pueden plantear y poner de forma realistas objetivos que satisfagan a todos sus hinchas, como lo es ganar un campeonato.

Dicho esto, a su vez, resultó poco significativa la relación que hay entre el uso del club de futbol profesional investigado como vitrina del jugador profesional y los objetivos deportivos, con una relación débil entre ellas de -0,193 según coeficiente de Pearson. Esto trató de explicar que el jugador de dicho club no necesariamente está más enfocado en los objetivos de su club cuando piensa que este mismo puede ser su “trampolín” para irse a otros más exitosos, por lo que a la hora de escoger futbolistas con ambición este no puede ser un criterio adecuado para alcanzar los objetivos planteados.

De este modo se pudo comprobar, por ejemplo, que un jugador puede preferir quedarse en un club donde juegue, y no sea suplente a uno donde no juegue, aunque le paguen más. Así también se pudo afirmar que tanto la atraktividad como la eficacia pueden estar subordinadas a la unidad, debido a que el buen ambiente de trabajo puede potenciar las otras variables dadas para obtener los objetivos.

Relación entre unidad y eficacia

En cuanto a la relación de la unidad con eficacia, se pudo concluir la existencia de una correlación positiva. Esto busca explicar que mientras el directivo y el entrenador se preocupe trascendentemente por el jugador de futbol, mejores resultados económicos podrán esperar de él, ya

que, si estos aspectos los tiene bien cubiertos, no necesitará pagarle bastante para que rinda y los objetivos trazados puedan ser alcanzados.

Por ello, en primer lugar se observó, a través de sus dimensiones, que mientras haya una mayor calidad de la comunicación en el club de fútbol profesional analizado, los incentivos para el rendimiento de los futbolistas serán mayores, con un coeficiente del 0,62. Esto quiere decir que la institución deportiva debe estar enfocada a que haya mayor fluidez entre la comunicación recíproca del directivo y cuerpo técnico con jugador, tanto en el ámbito formal como el informal, porque se ha descubierto que para el profesional es clave el apoyo moral que estos mandamases puedan brindarles.

También se pudo observar que esta relación entre dos variables está secundada por la existente correlación positiva entre sus dimensiones compromiso e incentivos (0,582). De otra forma esto se interpreta como que mientras el futbolista del club de fútbol estudiado lo una la lealtad y fidelidad que a veces pueda ser inexplicable, no se va a preocupar tanto por el ámbito económico.

Y hay factores de esta dimensión que no se pueden controlar, como el hinchaje que llega a tener uno en el equipo. Para ello, es tarea del dirigente, buscar jugadores que se adapten a esto debido a que llegarán con un nivel de compromiso determinado. Sin embargo, el equipo también puede poner de su parte en el ámbito de la satisfacción personal de uno mismo, ya que esta se basa en indicadores como la relación con sus compañeros, que en general es alta. Sin embargo, hay alguno que no esté totalmente relacionado, como la satisfacción del jugador al ver a su familia no es inversamente proporcional a las bonificaciones que pueda recibir. Por ello es que, por ejemplo, al futbolista del club estudiado no vea mucho a su familia le será igual que se le pague más o menos bonificaciones.

Dentro de las dimensiones de la eficacia, los recursos generados tampoco están exentos del análisis. Por lo que esto se pudo comprobar a partir de la correlación perfecta que existe entre el compromiso y los recursos generados por la institución y la relación de 0,701 de la calidad de la comunicación con los recursos generados. De hecho, se deben de tomar las mismas acciones en cuanto a las dimensiones más profundas para el ser humano. Y se debe prestar atención en especial a que el futbolista tenga una mejor relación con el cuerpo técnico ya que está estadísticamente comprobado que esto hará coherente las metas ambiciosas que el dirigente plantee.

A su vez, esto explica y ayuda a entender que los objetivos planteados por los directivos del equipo en estudio están de acuerdo con sus capacidades de manejo del recurso humano más importante. Sin embargo, existe un sesgo ya que, por la calidad técnica de sus futbolistas, este año, así se haya respondido que el objetivo mayor sea ganar el campeonato – porque la meta de todo equipo popular es ese – la verdadera tarea estaba en no descender. Y este año, se cumplió con ello, por lo que se pudo ver que los objetivos si han estado alineados con esto.

Relación entre unidad y atraktividad

Finalmente se pudo concluir que existe una relación positiva entre la unidad y atraktividad (0,656). Es la relación más esencial dentro de todas las combinaciones de las variables. Es por ello por lo que, si se le da un más que correcto trato al jugador, donde prime su familia y aún más, es fiel, ya sea por la hinchada que él tiene desde pequeño o por los tratos que recibe en el club, será menos exigente con su desarrollo profesional y pensará más en el bienestar del club. Todo esto se sustentó en la relación de dimensiones de estas variables.

De esta manera se pudo demostrar que hay una relación positiva entre el compromiso que uno tiene con el club, con la orientación a la meta, con una correlación del 0,582. Esto trata de explicar que aquel futbolista que sea fiel al club ya sea porque es hincha desde pequeño o perciba un buen trato de los demás y se sienta en “familia”, podrá sentirse satisfecho con las instalaciones y atención profesional que le brindan. Y no sólo se relaciona en su satisfacción, sino también en el apoyo en cuanto a la búsqueda de las mejoras de esto, así no sea su tarea principal, por lo que es de suma importancia la ayuda en la cohesión que contribuirá mejorar su compromiso.

Así también, se pudo comprobar una relación incluso más fuerte – coeficiente Pearson de 0,620 – entre la calidad de la comunicación y la orientación a la meta. No es del todo relevante debido a que ambas muestran una correlación baja con la orientación a la meta, pero si es que no se tendrían las fuerzas y capacidades suficientes para poder afrontarlo, buscar una calidad de la comunicación, tanto formal como espontánea, sería primordial a buscar un compromiso.

Se halló a su vez una correlación positiva fuerte entre el compromiso y aprendizaje operativo del 0,572. Es decir, que a grandes rasgos si la plantilla del club de futbol profesional en estudio está más enfocada a conseguir los resultados propuestos, estará más dispuesta a aprender operativamente de las personas que pueden enseñarle para su desarrollo profesional. Esto es interesante a la hora de mirar las respuestas ya que quienes están más satisfechos con el aprendizaje que se lleva cada uno, son los que realmente están más dispuestos a aprender, y porque están más dispuestos a seguir estas lecciones, mejoran su rendimiento en el campo y ven al club un lugar atractivo para quedarse.

En la misma línea explica la obvia, aunque ahora demostrada estadísticamente, relación entre la satisfacción personal propia y las expectativas deportivas personales (0,482 de correlación Pearson). Y es que, si la satisfacción personal propia es alta y ambiciosa, sus expectativas personales deportivas también lo serán. Por ello, se debe de cuidar primero la dimensión ligado a lo trascendente porque si se deja de lado, la satisfacción personal propia será tan alta e importante para el individuo que no priorizará los objetivos colectivos.

Pero el rasgo positivo de ello es que dichas dimensiones también pueden sustentar la confirmación de la influencia de la relación del jugador de fútbol del club seleccionado con el dirigente en la alta expectativa del cuerpo técnico con su jugador. Esto es clave a la hora de cohesionar el grupo y sacar el mejor rendimiento posible.

Lo mismo ocurre con la correlación entre la calidad y el aprendizaje operativo: a medida con que el club vele por mejorar sus sistemas de comunicación, tendrá más personas dispuestas a aprender de sus superiores. Y esto ocurre principalmente, porque el mensaje de estas personas cala muy hondo y llega a ser procesada de forma tal, que mentalmente terminan de ser en realidad muy fuertes.





Lista de Referencias

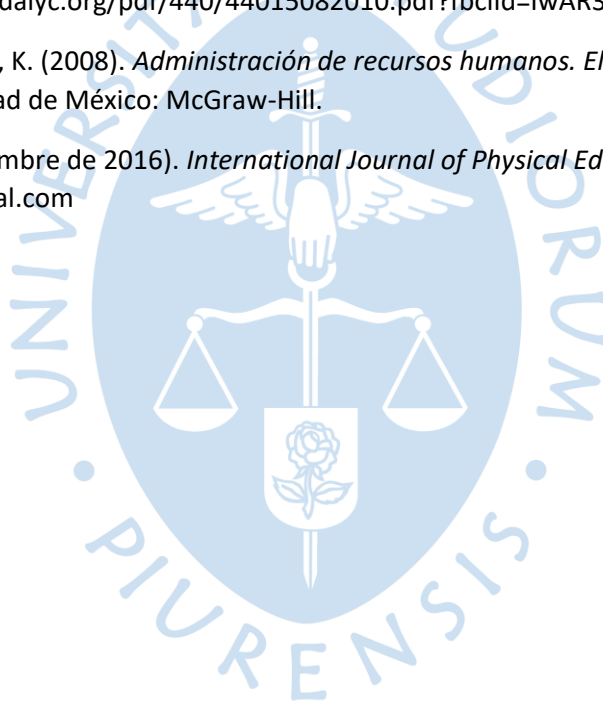
- Agencia Reuters. (29 de Noviembre de 2017). *Economía: Gestión*. (E. E. S.A., Editor) Recuperado el 6 de Mayo de 2018, de <https://gestion.pe/economia/empresas/trabajadores-southern-copper-peru-cumplen-nueve-dias-huelga-219749>
- Aguilar Pinto, A. (29 de Junio de 2018). Focus Group. Lima, Perú.
- Álvarez de Mon Pan, S. (2001). *Paradigmas de Liderazgo: Claves de dirección de las personas* (Segunda ed.). México D.F., México: Mc Graw-Hill. Recuperado el 15 de Junio de 2018
- Asociación Deportiva de Fútbol Profesional. (15 de Enero de 2018). *Asociación Deportiva de Fútbol Profesional*. Recuperado el 15 de Junio de 2018, de Bases de Torneo Descentralizado: <http://adfp.org.pe/wp-content/uploads/2018/02/Bases-2018-Descentralizado.pdf>
- Barragán, J., Castillo, J., Villalpando, P., & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. (UANL, Ed.) *Innovaciones de Negocios*, 6(1), 33-43. Recuperado el 05 de Mayo de 2018, de <http://eprints.uanl.mx/12509/1/A3.pdf>
- Cardona, P., & Chinchilla, N. (1998). Intrategia. En busca del alto rendimiento y la supervivencia a largo plazo. *Harvard Deusto Business Review*, 39-54. Recuperado el 2 de Mayo de 2018
- Carrillo Pinto, L. (23 de Diciembre de 2015). *FBC Melgar: "La pelota no entra al azar"*. (E. E. S.A., Editor) Recuperado el 23 de Mayo de 2018, de BLOGS: GESTIÓN: <https://gestion.pe/blog/el-deporte-de-hacer-negocios/2015/12/fbc-melgar-la-pelota-no-entra-por-azar.html?ref=gesr>
- Castellani, M., Pattitoni, P., & Patuelli, R. (2015). *Abnormal Returns of Soccer Teams: Reassessing the Informational Value of Betting Odds*. Bologna: Journal of Sports Economics.
- Chester, J. B. (1938). *Functions of the executive*. (H. U. Press, Ed.) Cambridge, Reino Unido: Cambridge. Recuperado el 13 de Junio de 2018
- Club Universitario de Deportes. (5 de Mayo de 2018). *Acerca de nosotros: Club Universitario de Deportes*. Obtenido de <http://universitario.pe/nosotros>
- Club Universitario de Deportes. (13 de Mayo de 2018). *Historia: Universitario de Deportes*. Obtenido de <http://universitario.pe/historia>
- Dei, H. D. (2006). *La tesis*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Diusabá Rojas, V. (01 de 01 de 2018). *Economía: Semana*. Recuperado el 06 de Mayo de 2018, de El fútbol es el negocio del siglo: <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/ahora-si-rusia/articulo/el-futbol-es-el-negocio-del-siglo/551550>
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale* (Tercera ed.). Paris: Orbis. Recuperado el 15 de Junio de 2018
- Fernandez-Collado, C., Baptista Lucio, P., & Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2002). *Gobierno de Personas*. Lima, Perú: PAD. Recuperado el 28 de Abril de 2018

- Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (Marzo de 2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99.
- Goal. (2 de Julio de 2018). *Goal.com*. Obtenido de <http://www.goal.com/es-ar/noticias/premios-millonarios-cuanto-dinero-repartira-la-copa-libertadores-/1923jfm2egy8164h5pz8evz1y>
- Gómez Llera, G., & Pin, J. (1994). *Dirigir es Educar*. Madrid: Mc Graw Hill. Recuperado el 2 de Mayo de 2018
- Gómez, S., & Opazo, M. (2007). *Características estructurales de un club de futbol profesional de elite*. Universidad de Navarra. Madrid: IESE Business School. Recuperado el 23 de Mayo de 2018
- González, A. Y. (2017). *Motivación e Incentivos Laborales Caso Elmer's Chocolate*. Universidad Santo Tomás, Bogotá.
- González-Piend García, J. A. (1999). El estudiante: Variables personales. *Psicología de la instrucción*, 147-193.
- Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima. (2008). *V Encuesta Anual Sobre La Situación del Deporte en el Perú*. Encuesta, Universidad de Lima, Lima. Recuperado el 06 de Mayo de 2018, de [http://www3.ulima.edu.pe/webulima.nsf/default/F598031D89943F2F05256E630017BD4C/\\$file/barometro_social_nov_2008b.pdf](http://www3.ulima.edu.pe/webulima.nsf/default/F598031D89943F2F05256E630017BD4C/$file/barometro_social_nov_2008b.pdf)
- Hernández Sampietri, & Mendoza. (2008). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: Mc Graw Hill. Recuperado el 2 de Junio de 2018
- Hernández Sampietri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). México D.F., México: McGraw Hill. Recuperado el 2 de Junio de 2018
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York, Estados Unidos: Wiley. Recuperado el 16 de Junio de 2018
- Huicho, L., Díez Canseco, F., Lema, C., Miranda, J. J., & Lescano, A. G. (2012). Incentivos para atraer y retener personal de salud de zonas rurales del Perú: un estudio cualitativo. *Cad. Saúde Pública*, 4(28), 729-739. Recuperado el 05 de Mayo de 2018, de https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/csp/v28n4/12.pdf
- Jara, U. (2018). *El camino a Rusia*. Lima: Editorial Planeta. Recuperado el 18 de Abril de 2018
- Kase, K., Gómez, I., Urrutia, Martí, C., & Opazo, M. (2006). "Real Madrid C.F.- Barcelona F.C.: Análisis de las estrategias económica y deportiva del período 2000-2006. *IESE Business School*. Recuperado el 22 de Mayo de 2018
- Koschmann, A. (2018). How Coaching Ability Moderates Player Incentives to Perform: A Hierarchical Bayesian Approach of the NFL. *Journal of Sport Management*, 331-342.
- Kunz, M. (Julio de 2007). 265 millones juegan al fútbol. *Fifa Magazine*, 10-15. Recuperado el 06 de Mayo de 2018, de https://es.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/smaga_9472.pdf
- León, J. (26 de Junio de 2018). Entrevista a profundidad 01. (A. Aguilar, Entrevistador)

- López Mas, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36. Recuperado el 30 de Abril de 2018, de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692>
- M. Miller, R., Murillo Fort, C., & Seitz, O. (Junio de 2012). <https://repositorio.up.edu.pe/>. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1424/MillerRory2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maqueira Marín, J. M., & Bruque Camara, S. (Diciembre de 2014). Gestión del talento en la empresa. Lecciones desde el ámbito deportivo: modelos Fútbol Club Barcelona ‘versus’ Real Madrid Club de Fútbol. *Harvard Deusto Bussiness*, 3(2), 101-116. <https://doi.org/https://doi.org/10.3926/hdbr.58>
- Marcos, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado Alonso, D., & García Calvo, T. (Octubre de 2011). Incidencia de la cooperación, la cohesión y la eficacia colectiva en el rendimiento en equipos de fútbol. *Revista internacional de ciencias del deporte*, 7(26), 341-354. <https://doi.org/10.5232/ricyde2011.02601>
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York, Estados Unidos: Harper & Row. Recuperado el 13 de Junio de 2018
- Mc Gregor, D. (1966). *Leadership and Motivation*. (T. M. Press, Ed.) Cambridge, Reino Unido: Mass. Recuperado el 16 de Junio de 2018
- Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C., & Lara Hadi, P. (Septiembre de 2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administração Pública*, 42(6), 1213-1230. Recuperado el 04 de Mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/2410/241016449009/>
- Mejía, C. A. (2018). Indicadores de eficacia y eficiencia. *Documentos Planning*, 76-141. Recuperado el 22 de Junio de 2018, de <http://ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>
- Méndez, F. J. (Agosto de 2007). [unmsm.edu.pe](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38062890/BUENO_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511204725&Signature=1yrGeKoiJ16ZEgk5NgbUuWXKVtk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFrancisco_Javier_Jimenez_Mendez.pdf). Obtenido de [s3.amazonaws.com](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38062890/BUENO_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511204725&Signature=1yrGeKoiJ16ZEgk5NgbUuWXKVtk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFrancisco_Javier_Jimenez_Mendez.pdf): https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38062890/BUENO_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511204725&Signature=1yrGeKoiJ16ZEgk5NgbUuWXKVtk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFrancisco_Javier_Jimenez_Mendez.pdf
- Méndez, F. J. (Agosto de 2007). [unmsm.edu.pe](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38062890/BUENO_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511204725&Signature=1yrGeKoiJ16ZEgk5NgbUuWXKVtk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFrancisco_Javier_Jimenez_Mendez.pdf). Obtenido de [s3.amazonaws.com](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38062890/BUENO_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511204725&Signature=1yrGeKoiJ16ZEgk5NgbUuWXKVtk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFrancisco_Javier_Jimenez_Mendez.pdf): https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38062890/BUENO_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1511204725&Signature=1yrGeKoiJ16ZEgk5NgbUuWXKVtk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFrancisco_Javier_Jimenez_Mendez.pdf
- Mercado Negro. (23 de Diciembre de 2015). *Blogs: Gestión*. (E. E. S.A., Editor) Recuperado el 06 de Mayo de 2018, de FBC Melgar: "La pelota no entra al azar": <https://gestion.pe/blog/el-deporte-de-hacer-negocios/2015/12/fbc-melgar-la-pelota-no-entra-por-azar.html?ref=gesr>
- Morse, J. M. (2010). Simultaneous and Sequential. *Qualitative Inquiry*, 483-491.

- Namakforoosh, M. N. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw Hill. Recuperado el 12 de Junio de 2018
- Navarro Sánchez, L. (2008). *Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de Transporte Público de Pasajeros*. Instituto Politecnico Nacional, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación. Ciudad de México D.F.: Colegio de Profesores de Estudio de Post Grado e Investigación . Recuperado el 05 de Mayo de 2018
- Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. (U. d. Latinoamericano, Ed.) *Invenio: Revista de investigación académica*, 1(17), 133-145. Recuperado el 02 de Mayo de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4287381>
- Nobes, C. (2012). On the Definitions of Income and Revenue in IFRS. *Accounting in Europe*, 85-94.
- Pacheco, M. P., & Gómez, J. (2005). CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS Y RENDIMIENTO DEPORTIVO. UN ESTUDIO EN JUGADORES BOLIVIANOS DE FÚTBOL PROFESIONAL. *Ajayu*, 3(2), 1-26. Recuperado el 29 de Abril de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/4615/461545476003/>
- Parella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Pérez López, J. A. (1996). *Fundamentos de la Direccion de Empresas* (Séptima ed.). Madrid, España: RIALP. Recuperado el 2 de Junio de 2018
- Pino-Pinochet, P., Ponce-Donoso, M., Avilés-Palacios, C., & Vallejos-Barra, Ó. (Noviembre de 2014). Mejoramiento de la productividad en una industria maderera usando incentivo remunerativo. (R. A. Ananias, Ed.) *Maderas. Ciencia y tecnología*, 17(1), 117-128. <https://doi.org/10.4067/S0718-221X2015005000012>
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Tesis, Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Medellín. Recuperado el 03 de 05 de 2018, de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, M. (6 de Diciembre de 2017). Universitario de Deportes: Un recordatorio sobre la crítica situación financiera del club. *Perú21*. Obtenido de <https://peru21.pe/recordatorio-situacion-financiera-universitario-deportes-387214>
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. Daena 3 (1).
- Ramudo Garcia, J. (18 de Septiembre de 2014). *Otro Deporte: Blogs ABC*. Recuperado el Mayo de 6 de 2018, de <http://abcblogs.abc.es/otro-deporte/general/cuales-son-los-deportes-con-mas-aficionados-2014-09-18/>
- Rizo Patrón, R. (26 de Julio de 2018). Entrevista a profundidad 02. (A. Aguilar, Entrevistador)
- Rodriguez, A. (1998). *Las Dimensiones de la Empresa*. Guayaquil: Instituto de Desarrollo Empresarial. Recuperado el 30 de Abril de 2018
- Román, A. (27 de Junio de 2018). Entrevista a profundidad 03. (A. Aguilar Pinto, Entrevistador)

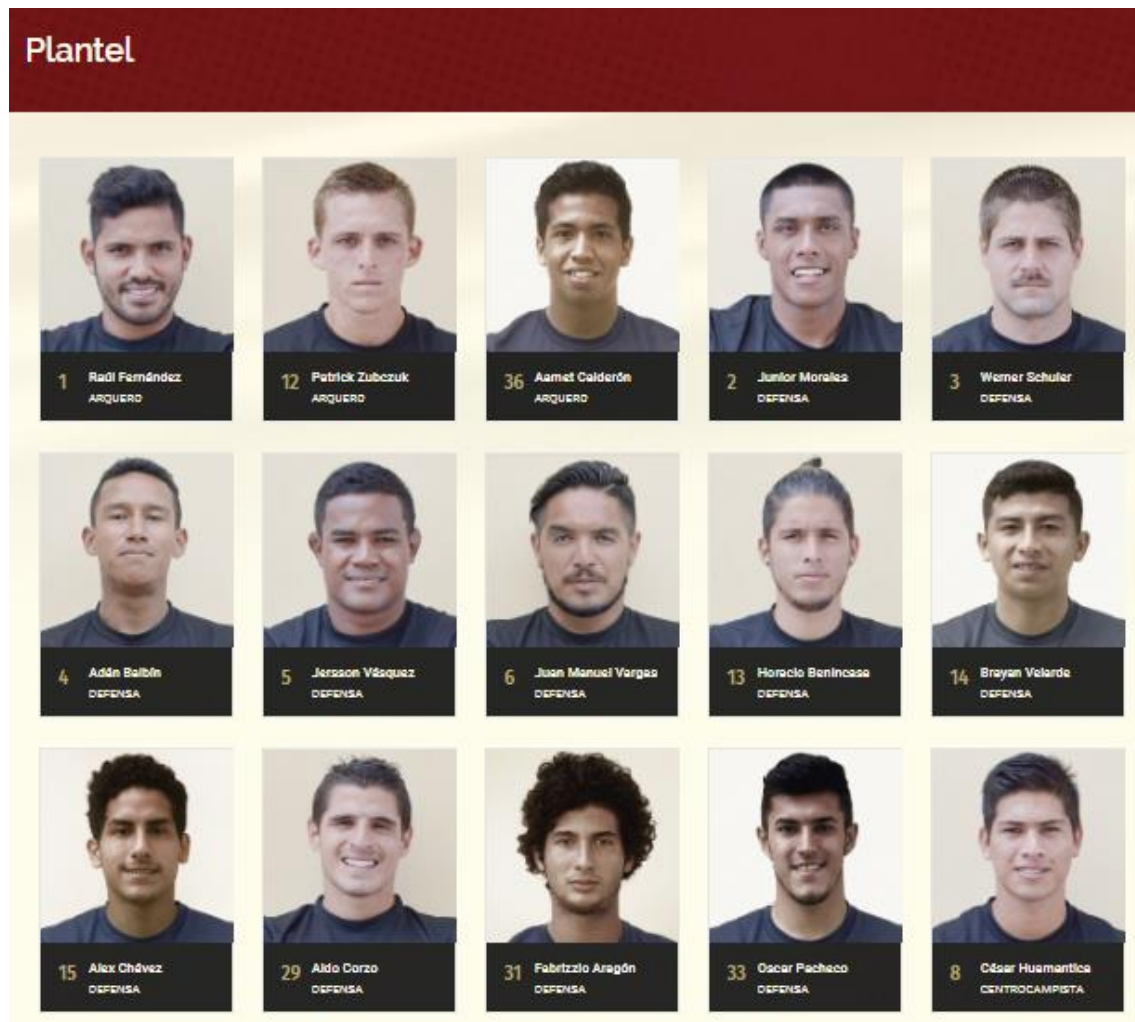
- Seongsu, K., & Ji Myoung, K. (2016). *The Moderating Effect of Incentive Prospects*. Seúl: Instituto de Investigación de Relaciones Laborales de la Universidad Nacional de Seúl.
- Solf Zárate, A. (2006). Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la meta y tesón. *Persona: Revista de las Facultad de Psicología*, 111-126.
- Soriano, F. (2015). *La pelota no entra al azar*. Barcelona, España: Granica. Recuperado el 12 de Mayo de 2018
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York, Estados Unidos: Cosimo Inc. Recuperado el 7 de Junio de 2018
- Tele13. (07 de Abril de 2018). *Nacional: T13*. Recuperado el 06 de Mayo de 2018, de <http://www.t13.cl/noticia/nacional/latam-anuncia-cancelacion-y-reprogramacion-vuelos-paralizacion-trabajadores>
- Vargas Cordero, Z. R. (Junio de 2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Educación*, 33(1), 155-165. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf?fbclid=IwAR3k1CsY2e5oCkuhJP0>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Yadav, S. K. (26 de Diciembre de 2016). *International Journal of Physical Education*. Obtenido de www.kheljournal.com





Anexos

Anexo 1: Plantel actual del club de futbol profesional





Fuente: (Club Universitario de Deportes, 2018)

Anexo 2: Guía de preguntas de entrevista a profundidad

PARTE I-INTRODUCCIÓN

- 1) Desde su perspectiva, explique cómo funciona un club de fútbol profesional en este país. ¿Qué objetivos prioriza su club?
- 2) Desde su perspectiva, explique por favor la realidad de los clubes en función a los resultados deportivos.
- 3) ¿Cómo miden el éxito o fracaso deportivo de un club? ¿Qué indicadores utilizan?

PARTE II- EFICACIA

- OBJETIVO: Determinar el grado de eficacia en los clubes del fútbol peruano.
- 4) ¿Cuáles son los recursos generados de los clubes?
 - 5) ¿Cuáles son los incentivos materiales que se les suele dar a sus jugadores para la consecución de los objetivos?
 - 6) ¿Los incentivos materiales son claves en la consecución de objetivos deportivos? ¿Por qué?

PARTE III- ATRACTIVIDAD

- OBJETIVO: Determinar el grado de atraktividad en los clubes del fútbol peruano.
- 7) ¿Cómo explica la alta rotación de los jugadores en los equipos del fútbol peruano?
 - 8) ¿La rotación de los futbolistas es clave en la consecución de los objetivos deportivos? ¿Por qué?
 - 9) Desde su experiencia, ¿Qué medidas podrían implementar para disminuir la rotación de los futbolistas?

PARTE IV- UNIDAD

- OBJETIVO: Determinar el grado de unidad y confianza en los clubes del fútbol peruano.
- 10) ¿Cómo es su relación con los jugadores?
 - 11) ¿Qué es lo que piensa que más aprecian ellos de usted?
 - 12) ¿Qué es lo que más le suelen reclamar?
 - 13) ¿De qué manera piensa que su relación con el futbolista influye en el alcance de los resultados deportivos?

PARTE V- RELACIONES ENTRE VARIABLES

- OBJETIVO: Determinar si hay relación entre las decisiones de unidad y confianza con la atraktividad de los clubes del fútbol peruano.

- 14) ¿Piensa que su relación con el futbolista influye en la rotación del personal? Explique
- OBJETIVO: Determinar si hay relación entre las decisiones que buscan la atraktividad con la eficacia de los clubes del futbol peruano.
- 15) ¿Piensa que su relación con el futbolista influye en la posibilidad de darles menores incentivos? Explique

Elaboración: Propia



Anexo 3: Guía de preguntas de Focus Group

PARTE I- INTRODUCCIÓN

1. ¿Cómo se llaman?
2. ¿Cuántos años tienen?
3. ¿De dónde son?
4. ¿En qué equipo juegan?
5. ¿Qué les gusta hacer en su tiempo libre?
6. ¿Cuál es su máximo sueño? ¿Y por qué?

PARTE II

7. ¿Les gusta ver fútbol? ¿Por qué?
8. ¿Qué es lo que más les gusta del fútbol?
9. ¿Qué es lo que más les disgusta del fútbol?
10. ¿Qué hacen para poder jugar mejor?
11. ¿Qué facilidades les da el club para poder desarrollarse mejor?
12. ¿Están a gusto en el club en el que se encuentran? ¿Por qué?
13. ¿Qué es lo que más les gusta de su club? ¿Por qué?
14. ¿Qué es lo que más les disgusta de su club? ¿Por qué?
15. Técnica proyectiva 1: Se le dará una hoja a cada uno y escribirán la primera palabra que se les venga a la mente cuando diga “Motivos” (*Para determinar a qué motivos le dan mayor importancia*) Se reflexionará al respecto.
16. Técnica proyectiva 2: Se le dará una hoja a cada uno y escribirán la primera palabra que se les venga a la mente cuando diga “Incentivos”. (*Para determinar qué es lo que les hace rendir mejor*) Se reflexionará al respecto.
17. ¿Qué valoran de lo que les da a ustedes su club?
18. ¿Qué creen que el club les debería dar para que puedan rendir mejor?
19. Técnica proyectiva 3: Se les pedirá describir en 3 palabras al dirigente de su club. (*Para determinar su relación con ellos*) Reflexión al respecto.
20. ¿Cómo describirían a su equipo ideal?
21. Profundizar sobre cada aspecto del equipo ideal.

Elaboración: Propia

Anexo 4: Transcripción de entrevistas a profundidad

Anexo 4.1: Entrevista a Jaime León

PARTE I-INTRODUCCIÓN

AA: Describa que función ha tenido dentro de futbol peruano

JL: He sido, en una época presidente de la comisión de futbol y después vicepresidente de Universitario de Deportes y por la salida de Gino Pinasco, Presidente por corto tiempo.

AA: Desde su perspectiva, explique cómo funciona un club de futbol profesional en este país. ¿Qué objetivos prioriza su club?

JL: Lo que queremos es generar en todos los ámbitos que tenga éxito, que se fomente todas las divisiones menores y haga hincapié en sacar valores para que represente a la institución en la división superior.

AA: ¿Y a qué le llama usted éxito?

JL: A todo, se quiere obviamente el resultado deportivo que es fruto de una gestión que es resultado de haber administrado bien los valores del club y el resultado económico para que haya una gestión para que haya un mayor bienestar de la institución y de los jugadores, que haya mejores infraestructuras.

AA: ¿A su opinión, ¿cuál es la más importante, los resultados deportivos o económicos?

JL: Las dos son importantes, no podría distinguir porque hay que buscar los resultados deportivos, pero no te puedes endeudar ya que en el futuro te pueden dejar el club quebrado.

AA: Desde su perspectiva, explique por favor la realidad de los clubes en función a los resultados deportivos.

JL: Podría explayarme mucho, pero visto como está en la actualidad hay muchos clubes que se encuentran en una situación muy difícil, creo que ha llevado esto a que irrumpió en el futbol nacional, como elemento motivador, un modelo como el de Sporting Cristal que invirtió bien, avalado por una de las empresas económicas más fuertes del medio, y que llevo a que clubes populares como Alianza y la U, quisiera competir deportivamente con ellos y terminaron llevándose en exceso. Creo que, visto los resultados de la selección y la actualidad, el gobierno debería apoyar al futbol y a los clubes así hayan cometido irresponsabilidad para revalorizar un campeonato muy mediocre.

AA: ¿Cómo miden el éxito o fracaso deportivo de un club? ¿Qué indicadores utilizan?

JL: El logro se ve si campeonas o no campeonas. Es como un vendedor, el más exitoso es el que vende más, quien logro el primer lugar o segundo lugar. Generalmente los clubes más populares tienen como objetivo ganar un campeonato.

AA: Tengo entendido que hay un auspiciador que hay en el torneo y este te da un premio económico por ganar un campeonato.

JL: Si hay, cae automáticamente, cuantos más éxitos logras, para hacerlo más fácil: Cuando pasas a la copa Libertadores, el torneo te paga más y a su vez la televisión te paga más ya que transmite partidos más importantes, o sea eso es un redito automático. El triunfo trae consigo beneficios mayores. Como anécdota, tú vas a jugar copa Libertadores en Brasil y los auspiciadores te dan un buen dinero por un partido, por portar un simple mensaje en alguna indumentaria de algún auspiciador te pagan, 100000 dólares.

AA: ¿Cuáles son las consecuencias económicas que hay por ganar el campeonato peruano?

JL: En mis tiempos la televisión pagaba un millón de dólares anuales y ahora creo que está en 4 o 5 millones de dólares, no sé si hay mejores condiciones. Antes era por televisación.

AA: ¿Y va en escala?

JL: No, la televisión como negocio es frío, a los clubes más populares les pagan más, independientemente de si juega bien o no. Se les pagaba más a los cuadros más populares que cuenta con mayor hinchaje.

PARTE II- EFICACIA

AA: ¿Cuáles son los recursos generados de los clubes?

JL: Los mayores ingresos vienen de la televisión, de la taquilla y de los sponsors. La televisión es una parte muy importante, la taquilla generalmente no era muy atractiva y los sponsors, poner un auspiciador en la camiseta y alguna otra cosa.

AA: ¿Cuáles son los incentivos materiales que se les suele dar a sus jugadores para la consecución de los objetivos?

JL: Son los obvios, el jugador recibe generalmente una buena remuneración, me parece que es una buena remuneración lo que se paga en el mercado nacional. Cuando era dirigente, se pagaba entre 7 mil dólares. Ahora creo que subió, en promedio. Obviamente se incentiva para partidos importantes, todos los clubes grandes lo hacen. En el caso de Universitario era para cuando jugaba con sus clásicos rivales, como premio. Después, un premio especial cuando se campeonaba, era un premio que se repartía entre todos los jugadores con una constancia de partidos jugados. A veces, hinchas o sponsors daban premios especiales por la consecución de títulos.

AA: ¿Los incentivos materiales son claves en la consecución de objetivos deportivos? ¿Por qué?

JL: Exclusivamente no, me parece, hay otras cosas que hay que transmitir. Lo que significa un club también para el jugador, el cariño, el amor, la preocupación por su familia, el respeto, la consideración. Todas esas cosas llevan a que el jugador tenga una motivación especial. Lo del apoyo material, es un incentivo propio de determinada circunstancia. Es un plus, pero lo que se arrastra es toda una consideración de que se haya cumplido con las obligaciones contractuales, que se pague a tiempo, que lo sepas atender, que lo sepas llevar con cariño, que lo sepas encaminar, que tengan buenos entrenadores, buena alimentación, buenos alojamientos, eso me parece hasta más importante que una motivación económica.

PARTE III- ATRACTIVIDAD

AA: Sabiendo el historial de los cambios de los jugadores, ¿Cómo explica la alta rotación de los jugadores en los equipos del fútbol peruano?

JL: Relativo. Cuando se alcanzan objetivos pueden pasar varias situaciones: Que los jugadores sean tentados por otras instituciones, o tu hagas contratos por determinado tiempo y no colma tu satisfacción. Hay un desgaste natural del técnico y de los jugadores cuando buscan otros objetivos, como irse al extranjero. O jugadores con los que en realidad podríamos campeonar, pero con un equipo relativamente parejo, pero que no destacan y tú quieres invertir como una forma de atraer más aficionados con jugadores que tengan más importancia y generen espectáculos. Hay varios factores de la movilidad de los jugadores, pero, por ejemplo, “Chemo” del Solar se fue al extranjero, Carranza capaz se haya quedado aparte del amor por la U porque no ha tenido mayores ofertas.

A: ¿Y no se puede buscar reducir esto? Porque de hecho cuando un lugar es cálido y cómodo, a las personas les cuesta salir de ahí.

JL: Depende también del club si lo quiere mantener o no, porque si baja su rendimiento o se siente en un lugar incomodo, el club también no le renueva el contrato. Dentro de esta convivencia, hay muchas vivencias, también puede haber actos de indisciplina y una serie de cosas que no agrada al club y pone costos como la no renovación del contrato. La movilidad depende de muchos factores. Hay un entrenador que tiene ciertos éxitos y de ahí viene otro que tiene otra manera de jugar y ya no lo quiere a este jugador.

AA: ¿La rotación de los futbolistas es clave en la consecución de los objetivos deportivos? ¿Por qué?

JL: Uno no rota por rotar, uno rota por mejorar, entonces quiere buscar el éxito a través de contratar o de buscar jugadores de divisiones menores. Entonces depende de la dirigencia buscar divisiones menores, a la preparación para llegar al primer equipo. Entonces si hay un buen dinero, tiene la expectativa de contratar extranjeros o nacionales que da un plus, no

solamente deportivo sino también de espectáculo. Por ejemplo, para nosotros fue importante la contratación de 'Ñol' Solano. Hicimos la noche crema y con un partido de Libertadores donde casi llenamos el monumental, 70 u 80 mil personas gracias a su presencia. No era la solución a nivel deportivo, pero si sacaba diferencia a nivel económico gracias a su sola presencia. Son varios factores que se tienen para adquirir jugadores.

A: Claro, porque cada equipo busca un proyecto, sino busca mantener una base, una columna vertebral del grupo.

JL: Si, pero eso en realidad pocas veces se da. Eso que dice se mantiene en el papel. Un defensa, un medio, un delantero, y un arquero y de ahí se cambia. Pero depende también si tu columna vertebral ha fallado: un quinto o un sexto puesto en un campeonato, no llegas a ese objetivo o traes un director técnico que tenga una idea distinta. Otra idea es contratar un DT que promoció juveniles, en un plazo de 3 o 4 años este con gente muy joven. El problema es hasta cuando aguanta una directiva con un proyecto a largo plazo, por la presión de los auspicios y de los hinchas. Por lo que muchas veces necesitan mucha gente de experiencia y de nombre para llegar al objetivo que no conseguías. O sea que los proyectos no se mantienen. Por ejemplo, tratando de contratar juveniles. Es tratar de ponerse de acuerdo con qué se quiere con el entrenador. El fútbol es muy dinámico, muy volátil. Pero esto está basado en tu situación económica. Se pueden hacer proyectos cuando tienes una buena posición económica y te puedes dar el lujo de aguantar dos años sin campeón y puedas llevar a cabo proyectos. Es difícil si no tienes una economía muy sólida y tienes la presión de los jugadores, contratas más de la cuenta y puedes lograr el éxito, pero quedas con un déficit muy grande.

PARTE IV- UNIDAD

AA: ¿Cómo es su relación con los jugadores?

JL: Generalmente yo creo que buena. Habría que preguntarles a los jugadores que tal la pasaron con mi dirigencia. En términos generales me he llevado muy bien. Tengo una ventaja que se separa mi hinchaje de una relación profesional, entonces yo no era hinchas de los jugadores y por mi profesión, yo he sido psicólogo y relacionista industrial, he tenido siempre una muy buena relación de respeto, consideración, no he tenido jamás un problema. Ha habido actos de indisciplina que en su momento han sido sancionados, pero la relación yo lo he sentido así.

AA: ¿Qué es lo que piensa que más aprecian ellos de usted?

JL: No lo sé, es difícil. Pero he sentido consideración, respeto, nunca ha habido ninguna falta de respeto y una consideración. Y en determinadas cosas, por ejemplo, no podía pagar la planilla o una cosa y teníamos la responsabilidad de contar con su anuencia para hacerlo para que no bajen su rendimiento y su nivel. Siempre recibimos ayudas de ellos cuando sabían que lo que yo les decía era cierto, además he tenido la virtud de nunca haberles mentido y eso es fundamental para que se lleve adelante. Creo que se llevan una impresión mía pero no soy el más dado para saber que piensan eso ellos de mí.

AA: ¿Qué es lo que más le suelen reclamar?

JL: En términos generales, las épocas en que se pasaban por algunos problemas, no he llegado a tener una situación tensa. Podías pagarle y demorarte en eso máximo 2 meses sino te quitaban puntos, entonces esa era una situación cuando me ha tocado pasar por esa etapa, les molestaba con justa razón el cumplimiento de las obligaciones en el tiempo indicado. Pero no hemos llegado a ningún momento tenso, yo les hablaba cuando teníamos un problema o la institución ha tenido algún problema. “Tenía que pagarles el 30 de junio, pero no podía, pero les prometo que en dos o tres semanas que me llegaba la plata porque se han demorado por la televisión, yo les decía y me creían”. En realidad, no he pasado momentos de crisis y esas cosas.

AA: ¿De qué manera piensa que su relación con el futbolista influye en el alcance de los resultados deportivos?

JL: Mi relación de toda la dirigencia con mi respeto hacia los jugadores, bueno, si he logrado dos subcampeonatos en la época de Alfredo Gonzales en el que Cristal tenía su mejor camada. Fue un éxito también porque le ganamos al Alianza. Yo estuve en esos años en la comisión de futbol. Fui campeón en el Apertura, fui campeón en el 2008, fui campeón general. Más o menos he conseguido los objetivos que se había planteado. Yo considero que los éxitos se han conseguido con la seriedad con la que se ha trabajado. Y al cumplimiento de las obligaciones y a preocuparnos por ellos, en una serie de episodios de la vida de todos los jugadores. Así que es importante que se mantenga un buen ambiente y un clima laboral. Las instalaciones, los alojamientos, todos siempre han sido de primera, y el planeamiento ha sido el primero. Un tratamiento especial, y un clima adecuado en el que no pierdan de vista los objetivos que se han marcado.

AA: ¿Usted piensa que la relación de la dirigencia con los futbolistas es clave para alcanzar éxitos deportivos?

JL: Es uno de los factores que afecta. Es un deporte donde se tienen que tener las habilidades necesarias donde lo más importante es el jugador de fútbol. Tienen que ver la manera en que ese jugador desarrolle todas sus habilidades en el campo de juego. Y para eso hay que pagarle bien, preocuparse por el jugador, que tenga buenos técnicos, que pueda desarrollar su función, y el dirigente es el que tiene que llevar a cabo eso. Es un diamante que se debe ir puliendo.

PARTE V- RELACIONES ENTRE DIMENSIONES

AA: ¿Piensa que su relación con el futbolista influye en la rotación del personal? Explique

JL: Yo creo que según que la terminología que estas usando, no hay que confundir con ser “amiguero”. El fútbol es algo profesional, ellos se dedican a vivir con el fútbol durante una determinada época y el dirigente debe ser profesional, y está llamado a desarrollar a este futbolista para que cumpla con los objetivos de la institución. Entonces tiene que haber un ambiente adecuado y el dirigente no debe ser necesariamente amigo, una relación de jefe con subordinado y debe sacar provecho de su subordinado para sacar lo mejor en beneficio con el club. No es para que el dirigente salga en la foto, se debe preocupar en que el jugador logre destacarse y mostrar todas sus habilidades para que logre mayor espectáculo y con dar mayor espectáculo tener una mayor taquilla, y todo redunda en beneficio para el fútbol peruano.

A: ¿Usted cree que, si hay una buena relación profesional, influye en que pueda creer en el proyecto y pueda quedarse en un club?

JL: Si, pero los futbolistas tampoco duran una vida. No necesariamente tienen que durar. Generalmente, viendo nuestra realidad, el futbolista aspira a ganar una mayor cantidad de dinero y quiere irse a otra parte. Para simplificarlo, un futbolista gana 10 mil dólares acá, en México, le pagan mínimo 40 mil dólares mensuales, entonces el futbolista quiere irse a México, por decirte una cosa. Entonces ahí hay una mayor rotación o movilidad (mejor termino). Eso es lo que quiere el jugador de fútbol, ganar mucha más plata, aunque es consciente, cuando le damos la charla, que la disciplina y otros valores son fundamentales en su carrera. Tienen que tener en cuenta que su carrera no es para toda la vida. Duran desde los 18 años hasta los 35. Y de los 35 si no te has preparado para la vida, no has hecho algo de dinero, ellos tienen que ser consciente que tienen que cuidarse profesionalmente para que le duren para toda la vida o hacer un estudio u otra cosa.

AA: ¿Piensa que su relación con el futbolista influye en la posibilidad de darles menores incentivos? Explique

JL: El jugador es consciente que quiere jugar futbol y quiere ganar plata y de eso va a vivir un determinado tiempo. Durante ese tiempo, debe buscar la mayor cantidad de dinero que le sea posible. A parte, en nuestro caso, yendo a Copa Libertadores o yendo a partidos amistosos, puede irse a otro futbol mucho más competitivo que pueda traer mayor beneficio salarial. Me parece inviable conversar con jugadores para que bajen sus pretensiones salariales para que sigan un proyecto.

A: Si hay una buena relación profesional, de la dirigencia con los futbolistas, ¿usted cree capaz de no tener que dar ese incentivo a cambio de darle una buena relación donde pueda crecer profesionalmente?

JL: Esos incentivos no es una cifra tan significativa. En el futbol sudamericano, todos conocen de estas reglas generales, donde generalmente se da incentivos. Ese incentivo no te va descalabrar el presupuesto. Capaz, es más importante, cuando vas a jugar el partido decisivo y eso te va a redundar en muchos beneficios. Por ejemplo, cuando campeonas vas a la copa libertadores donde te dan 400 mil dólares por partidos. En total un millón 200 mil dólares. Un partido que defina el titulo domestico que traerá este beneficio. Entonces en ese momento tú das el gran incentivo que no necesariamente lo tienes que hacer, por modus propio, aunque esto está establecido sin mencionar en la letra porque se da en el futbol sudamericano. También hay que ser consciente que estos te traen grandes beneficios. Te justifican. Pero partidos como tú te refieres contra Alianza Cristal o Sport Boys, no es significativo, ni valdría la pena tocarlo. Vale 200 o 300 dólares más.

AA: En ese sentido, usted cree capaz, que a partir de un buen ambiente que hay en los cubes, ¿se pueden evitar dar esas bonificaciones grandes?

JL: A pesar de un buen ambiente de trabajo, creo que la parte monetaria es un buen incentivo porque hay una cultura particular. Tendría que ser muy convincente otra cosa para que no realices ese incentivo, sabiendo que el jugador está al tanto de todo y sabe por múltiples leyes cuanto es que va a recibir. Con lo que te digo que hay una cultura en los premios e incentivos. Entonces, cosas que, si tú lo puedes negociar, se da en todas partes del mundo. Está inmerso dentro de una cultura deportiva.

Anexo 4.2: Entrevista a Rafael Rizo Patrón

Mi nombre es Rafael Rizo Patrón, he sido tesorero de Universitario de Deportes, de marzo de 1995 a diciembre de 1995. De ahí renuncié a la directiva por discrepancias con el presidente y de ahí me quede de miembro de la comisión de Futbol de 1995 a 1997. Y en el periodo de 2007 al 2008 fui presidente de la ADFP, y actualmente soy miembro de la comisión del campeonato

profesional de futbol de primera y segunda división del futbol peruano Ad honorem que funciona en la FPF.

PARTE I-INTRODUCCIÓN

AA: Desde su perspectiva, explique cómo funciona un club de futbol profesional en este país. ¿Qué objetivos prioriza su club?

RR: Yo creo que actualmente hay muy pocos clubes realmente organizados y realmente estructurados de la forma correcta. Hoy lo que pasa con este sistema de directivas que entran a manejar un club por no más de 3 años, su objetivo es conseguir títulos, las mejores posiciones dentro del campeonato, totalmente cortoplacista.

AA: Desde su perspectiva, explique por favor la realidad de los clubes en función a los resultados deportivos.

RR: Normalmente contratan los jugadores más buenos que consigan y en muchos o en la mayoría se exceden los presupuestos de esos clubes. Tengo que conseguir un buen jugador por tanto estoy dispuesto a pagar cualquier cosa y lo contratan sin medir en el tiempo las consecuencias o las posibilidades de poder asumir este compromiso que pago que han hecho con los jugadores, la mayoría, aunque hay excepciones. Al final dicen que la plata ya vendrá y después no pueden pagar digamos.

AA: ¿Cómo miden el éxito o fracaso deportivo de un club? ¿Qué indicadores utilizan?

RR: Puesto en la tabla de posiciones. Son todos resultadistas, los que tienen y no tienen plata, todos buscan campeonar, ser primeros o segundos, clasificar a una copa digamos. Yo creo que hay un club que no tiene esa posición y es San Martin. Ellos tienen un proyecto distinto que básicamente busca jugadores jóvenes que están muy imbuidos en el tema de tratar de conseguir más allá de grandes jugadores, pero más que traer jugadores buenos de fuera, normalmente lo que intentan es buscar gente joven, de su cantera que además tienen una política de juveniles bastante interesantes.

PARTE II- EFICACIA

AA: ¿Cuáles son los recursos generados de los clubes?

RR: Todos los clubes, la gran mayoría, son asociaciones civiles que obviamente que en una sociedad anónima hay accionistas que están dispuestos a poner su plata porque es una inversión, que en un futuro pueden ganar y recuperar la plata que invirtieron. En el concepto de asociación civil, si hay algún socio que pone la plata, es un tema de altruismo porque no la recuperan. Por otro lado, los ingresos son transmisión por televisión, el otro son los

auspiciadores, el otro son las taquillas y un poco de merchandising. Creo que son los grandes ingresos que reciben los clubes. Eventualmente, venta de jugadores, que es muy difícil hoy día con el sistema que hay, en que los jugadores quedan libres cuando terminan el contrato y los clubes que reciben una participación en la transferencia en los clubes. Ya no existe la compra de pases, hoy en día el jugador tiene un contrato que tiene un comienzo o un fin y se fija un valor que hay que pagar por si quieren al jugador. Si el jugador es bueno, se debe tratar de renovar el contrato y poner una tarifa alta a un tercero para que no lo pueda comprar. Es una cláusula de rescisión. Pero como normalmente te funciona en contratos de plazos más largos. En el Perú los contratos son de un año a otro.

RR: ¿Cuáles son los incentivos materiales que se les suele dar a sus jugadores para la consecución de los objetivos?

AA: Los incentivos que se dan a los jugadores son los premios por partido ganado, por partido empatado, se les da algunos premios en caso de que consigan alguna copa. Hay un sistema de premios dignos. El gran problema es que los ingresos que se están generando no alcanzan a cubrir todo esto. En mi opinión, los clubes deberían convertirse en empresas donde haya gente que esté dispuesta a invertir, con la posibilidad de recuperar.

A: ¿Y los campeonatos auspiciados, no te dan algún dinero por ganar algún torneo?

RR: En algunos sí, no estoy al tanto de los niveles de los montos, pero si hay un premio efectivo para el que gana el torneo, pero no son montos significativos.

AA: ¿Y solo para el que gana?

RR: Básicamente para el que gana. Quien sí te da premios es la CONMEBOL es que siempre que hay torneos te da un determinado monto por jugar en la primera rueda, segunda rueda, etc. En el caso de la CONMEBOL son 500 mil dólares por la primera etapa, etc. Lo que te quiero decir es que en el Perú no hay un balance entre los ingresos que se generan y los gastos que se efectúan. Es admirable como la Federación ha generado un nivel de auspicios, 9 millones de dólares al año, anteriormente la federación tenía 2 millones al año. Si hay definitivamente hay un interés de auspiciadores de participar en el fútbol. Lo que pasa es que es mucho más fácil auspiciar a la federación en que todos están de acuerdo a que auspicien a un equipo que están en contra de otro equipo. El consumidor de un equipo difiere del consumidor del otro equipo. Hay un efecto contrario en países como el de acá, donde las marcas deben de tener cuidado como se alinean con un equipo o con otro ya que la aprobación de un equipo es la desaprobación del otro. Por eso hay que tratar que el auspicio sea a un torneo en vez de a un equipo. Como Cristal, que pone su logo en la camiseta de todos los equipos.

AA: ¿Los incentivos materiales son claves en la consecución de objetivos deportivos? ¿Por qué?

RR: Para efectos de los jugadores, definitivamente. El jugador, más allá de lo que les interesa, algunos son hinchas o no, pero la plata mueve al mono digamos. Siempre el incentivo económico es el que motiva principalmente a los resultados.

PARTE III- ATRACTIVIDAD

AA: ¿Cómo explica la alta rotación de los jugadores en los equipos del futbol peruano?

RR: Cuando haces un contrato largo, el jugador te va a ir pidiendo determinados incrementos en la remuneración. Si el jugador es un buen jugador, no deberías tener problemas para pagar y fijar un contrato de 2 o 3 años. Jugador nuevo dice que debe haber una fórmula de incremento de sueldo por cada cierto tiempo. El club dice como sé que va a rendir. Lo que se tiene que hacer ahí si el jugador es bueno, es poco a poco ir subiendo el valor del contrato en el intermedio para prorrogar el contrato. Esos se hacen con jugadores que tengan trayectoria, no jóvenes. Lamentablemente hay muchas comisiones y comisionistas y hay mucha plata por la cual los pases se benefician todos.

AA: ¿La rotación de los futbolistas es clave en la consecución de los objetivos deportivos? ¿Por qué?

RR: Básicamente ese futuro debería estar invertido más en tus jugadores de menores. Ahí los clubes deberían invertir y a esos tener su proyección futura. Hasta que no exista una buena base de categorías menores, esas categorías menores son las que deberían ayudar a ese futuro que estás buscando. Y hoy en día se está exigiendo a los clubes tener esas categorías. Hay unas normas que están obligando a tener categorías menores.

A: ¿La bolsa de minutos?

RR: La bolsa de minutos es otro tema. Yo no soy de poner esas obligaciones dentro de un equipo porque creo que por ahora es necesaria, aunque sea muy cortoplacista porque siempre van a poner jugadores que siempre juegan y no a probar nuevos. Yo creo que no es lo ideal dentro del concepto, soy liberal y esto de poner normas me incomoda, pero es lo necesario.

AA: Desde su experiencia, ¿Qué medidas podrían implementar para disminuir la rotación de los futbolistas?

JL: No es que la rotación sea buena o mala per se. Yo creo que lo importante son las menores. Creo que los futbolistas, en la medida que se identifiquen con un club, y se les pague adecuadamente esos jugadores en teoría no van a rotar. Yo también creo que en Perú se pagan remuneraciones absurdas, el presupuesto que uno hace en cuanto a los gastos que hace debería estar sustentados en ingresos reales, muchas veces no se hace así, aunque ahora la FPF está obligado a los clubes tener estos presupuestos. Por otro lado, hay mucha deuda atrasada que tiene estos clubes y no la puedes cumplir con tus ingresos corrientes, debería

haber sistemas de refinanciación para que los clubes que arrastren deudas, puedan pagarlos con una tasa de interés para terminar de pagarlo. Tú tienes tus gastos corrientes e ingresos corrientes y encima tienes una deuda anterior. Esta no hay que meterla en el presupuesto corriente del año, sino buscar mecanismos para pagar en los próximos años. Hay un descuadre económico en ese formato que se utiliza en el cual son básicamente los jugadores, que con razón quieren cobrar, pero deberían dar una facilidad a que se les pague en los periodos siguientes.

PARTE IV- UNIDAD

AA: ¿Cómo es su relación con los jugadores?

RR: Yo creo que el directivo no debería meterse directamente con los jugadores. Debería haber un gerente deportivo de por medio, lo que pasa con Oblitas en la selección. Yo creo que eso está cambiando de una manera. Los directivos deberían ver la parte directiva del club, gente especializada en ver temas del club, diferentes a los jugadores.

AA: ¿Qué es lo que piensa que más aprecian ellos de usted?

RR: Yo cuando fui miembro de la comisión de fútbol nos reuníamos con el entrenador, no con los jugadores. Si hay esta comisión de fútbol, esa debería juntarse solo con el gerente deportivo para que se contacte con el entrenador y los jugadores. Nosotros nos reuníamos con el entrenador. En mi tiempo nos reuníamos mucho con Markarian, por ejemplo. Con los jugadores había más reuniones sociales que reuniones de temas puntuales. Y eventualmente se llamaba en las comisiones a algunos jugadores para que explicase y hablase cosas. Yo creo que al jugador no habría que combinarlo con un director.

A un jugador que le pagas bien, que le das unas instalaciones buenas, les das canchas buenas, cumples lo que le has prometido, va a estar bien contigo. Eso es lo que el jugador básicamente quiere. Aquí hay clubes que tardan en su pago y hay algunos que las tienen y el jugador está bien y contento.

AA: ¿De esa manera el jugador puede tener una lealtad y quedarse en el club?

RR: Yo creo que sí, el jugador al que se le paga bien, con el que se cumple con sus obligaciones, cuando concentran bien, lo llevan a comer bien, tiene buenas canchas, lo llevan en un medio de transporte adecuado y lo alojan en un lugar adecuado, cuando el jugador se lesiona y lo atienden, o le gusta un entrenador que los convenza. Qué otra cosa podría pedir para que se cumpla todo lo que han podido pedir.

AA: ¿De qué manera piensa que su relación con el futbolista influye en el alcance de los resultados deportivos?

RR: Yo creo que el directivo no debe de reunirse con los futbolistas, a menos que sea una reunión de confraternidad.

AA: ¿Pero a través de sus decisiones?

RR: Creo que los directivos no deben tomar decisiones sobre el futbol, debería haber un grupo de directivos que apoye y converse ciertas cosas con el entrenador o con el gerente deportivo, y ese gerente deportivo transmita al resto de los otros grados. Pero reuniones de directivos con los jugadores para definir el juego y los campos, no estoy de acuerdo.

AA: ¿Quién es el que toma las decisiones para decidir el salario, en este caso?

RR: No es que uno dice "yo a los jugadores le pago tanto" sino el jugador dice "yo quiero tanto". Y esa negociación lo debería hacer el dirigente deportivo, no los directivos. El gerente va y dice se tiene el jugador A, B, C o D que gana tanto y tanto, y los dirigentes dicen está bien, págale tanto, negocia con él y le pago tanto menos.

AA: ¿Quién es el que le pone el pare, si un jugador es muy caro?

RR: El gerente deportivo no decide, lo que decide la directiva es quien le dice "tu puedes gastar tanto" avalado por un presupuesto. Normalmente el gerente deportivo presenta un plan donde dice "quiero contratar a estos jugadores". Normalmente los jugadores si es lo lógico, que pasen por una comisión de futbol y por la directiva en sí. Lo que pasa es que hay muchos directivos que no saben de futbol, saben de otras cosas. Quizá la decisión sería por una comisión de futbol, que son lo que saben más de futbol con la presencia del gerente general y llegan a un consenso. Pero nadie tiene la facultad de decir, yo decido. Si ha habido presidentes que deciden yo traigo a este u a otro. Me parece muy mal eso, y varios de ellos han debido de meterse la mano en el bolsillo para cumplir con el jugador que lo contrato. Y me parece un abuso porque el presidente del club tiene un directorio y tiene que lograr un consenso en el club. El presidente es un presidente del directorio donde se propone, no se ejecuta, no es un director ejecutivo. En la realidad, los directivos hacen lo que le da la gana.

PARTE V- RELACIONES ENTRE DIMENSIONES

AA: ¿Piensa que su relación con el futbolista influye en la rotación del personal? Explique

RR: Claro, toda relación, sea relaciones personales buenas generan tanto, de la necesidad del futbolista se satisface si se le escucha y lo apoyan. Obviamente esa relación debe ser a nivel de un gerente deportivo y no una directiva, el jugador estará tranquilo.

AA: ¿Cuál cree que es más importante para un futbolista? ¿La decisión monetaria o que lo escuchen y lo apoyen?

RR: Si a un jugador le pagas bien y le tratas muy mal, es mejor que a un jugador le pagues mal y lo tratas mal. Si le tratas bien y no le pagas bien, el jugador estará descontento. Sin la plata no se mueve el mono, prioridad es pagarle bien, lo justo. Lo justo es difícil, el jugador debe estar contento con lo que gana. Número dos, debe estar a gusto en el equipo. Yo te diría, casi casi que el jugador va a soportar menos que le pagues un poco menos a que lo trates mal. Si tú le dices te pago bien y te trato mal o te pago regular y te trato muy bien, Prefiero que me trates bien, diría, pero no me puedes pagar tan poco porque si no, no acepto.

AA: ¿Piensa que su relación con el futbolista influye en la posibilidad de darles menores incentivos? Explique

RR: Si lo haces porque no tienes el billete para hacerlo, me parece que sí. Más que un tema de otorgarle mayores o menores incentivos, no creo que la plata los incentive a jugar bien o mal. Si el premio es 100 juego mejor que si premio es 50. El incentivo le ayuda a tener más ganas para que juegue, pero no es que el equipo dice no juego porque el incentivo me parece poco. Yo no creo que exista esto, el incentivo es parte del ambiente que tú le generas al jugador para que se sienta a gusto de formar parte de un equipo, pero no es un tema que funcione puntualmente en un partido. No creo que haya una relación tan fría, el jugador va a querer ganar un partido por motivos más distintos del simple hecho de ganar plata. Yo creo que esos incentivos por plata es más un chantaje figurado. Yo cuando he trabajado en mi vida, me pagaban bien o un poco más o menos de lo que quería, no por eso trabajaba peor o mejor. Nada tiene que ver tu rendimiento con lo que te remuneran, en el momento que lo estás haciendo.

Anexo 4.3: Entrevista a Antonio Román

Yo soy el coronel ejército peruano en situación de retiro Carlos Roman Lahoz y por el momento me encuentro en el descanso laboral.

AA: ¿Que funciones directivas ha cumplido en el fútbol?

AR: Yo comencé como directivo en el año 1974 como dirigente del club Sport Boys y a la vez representante del Sport Boys en la ADFP, bajo la presidencia de la directiva de Jorge Labarthe. Con un buen auspicio, del debut como dirigente porque ese año el Boys salió subcampeón y fuimos a la copa Libertadores. El equipo estuvo manejado en la parte técnica por Sosimo de Calenzal, que lo trajimos de Brasil. Lamentablemente no pudo representarnos en la Copa Libertadores porque falleció en un accidente de tránsito. He estado

intermitentemente desde 1974 hasta el año 2004. O sea que exactamente casi 30 o 35 años como dirigente. De ellos la mayor cantidad de años la he pasado en la Asociación Deportiva de Fútbol Profesional en el cual llegue a integrar el directorio de dicha asociación.

PARTE I-INTRODUCCIÓN

1) Desde su perspectiva, explique cómo funciona un club de fútbol profesional en este país. ¿Qué objetivos prioriza su club?

Yo le tendría que decir que el profesionalismo del fútbol peruano, desde sus inicios en el año 1951, que le toco campeonar al Sport Boys, ha sido un profesionalismo que ha tenido demasiados baches y demasiadas falsedades para ser un fútbol profesional. Solamente se salvan de ser equipos profesionales, aquellos que tienen un gran apoyo económico del empresariado peruano o que dependan de equipos muy populares con ingresos de taquillas fuertes. Más claro quiero decir que profesionalmente prácticamente, en la época que fui dirigente, tomo la Backus el Sporting Tabacco e hizo una fuerte inversión y actuaba como un equipo verdaderamente profesional. Y los clubes de Alianza y la U por los ingresos de las taquillas y con el apoyo del aporte posterior de los contratos televisivos bien sean por las empresas de cadena abierta o televisión cerrada, como el caso de Movistar TV. Los demás equipos, funcionan como equipos de barrio. Solamente hacen presupuesto para la campaña, van a comenzar el año. Un equipo si comienza bien y le va bien durante los partidos, tiene ingresos y puede cubrir el presupuesto. Caso contrario, les falla el presupuesto por hacer una buena campaña y entra en déficit, que es lo que le pasa a la mayoría de clubes profesionales. Entonces provienen las deudas con el seguro social, con la SUNAT, con los jugadores defendidos por la agremiación y con otros deudores que son proveedores, que prestan plata por intermedio de letras por su afición al club, y no se puede pagar de vuelta.

AA: ¿Objetivos deportivos o económicos?

AR: Principalmente los equipos del club, sus objetivos deportivos, y visualizan campeonar y hoy que hay tanto torneo internacional de la CONMEBOL, ingresar a estos torneos. Pero descuidan mucho el desarrollo de categorías inferiores. Entonces no tienen canteras, salvo 3 o 4 clubes. Cristal, Alianza, U o la San Martin. Y uno u otro equipo de provincia algún año. Me parece que en determinados momentos clubes como Vallejo o Melgar, están tomando bastante interés en las divisiones menores.

AA: ¿Cómo miden el éxito o fracaso deportivo de un club? ¿Qué indicadores utilizan?

AR: El desarrollo o el objetivo deportivo es buscar el campeonato o ingresar a algún torneo internacional, pero ese objetivo fracasa por los malos resultados que tiene el equipo. Al tener

malos resultados no hay ingresos y se quiebra presupuestos entrando a un huracán de deudas que lo llevan a una situación difícil.

PARTE II- EFICACIA

AA: ¿Cuáles son los recursos generados de los clubes?

AR: Los clubes deben generar ingresos por los siguientes conceptos: Siempre hablándole de mi experiencia hasta el 2004 (una diferencia de 14 años):

Sus ingresos se priorizan y están presupuestados en primer lugar por las taquillas, en segundo lugar, por los contratos con la televisión, en tercer lugar, por la venta de jugadores y un cuarto lugar que se da en muy pocos equipos, aunque ahora se está mejorando con el nivel de futbol que hemos alcanzado por el Mundial, habrá venta de jugadores. Eso dará ingresos en los clubes. Pero la cuota social que se debe pagar como socio, nadie la paga. Soy socio vitalicio del Sport Boys, cumplía con pagar mis 5 soles mensuales y más tarde 10 o 15 soles de cuota social. Hay una ley deportiva que obliga a tener no menos de 2000 socios, pero es muy poco por cuota social en los clubes.

AA: ¿Cuáles son los incentivos materiales que se les suele dar a sus jugadores para la consecución de los objetivos?

AR: Muy pobre, yo diría casi nada. Y volvemos caer siempre en lo mismo. Quienes son los que les da algo a los jugadores en el apoyo material o incluso algún apoyo económico o educativo es Cristal, Alianza, Universitario de Deportes, San Martín y no le podría hablar de más clubes. Pero sus preguntas me traen de recuerdo, a mis viajes de copas Libertadores. Me he encontrado por ejemplo con la novedad, hasta en Paraguay, descartando a Argentina, Uruguay y Brasil e incluyendo ahora a Paraguay, dentro de las mismas sedes sociales de los clubes, existen colegios educativos. Es de gran ayuda. Hay atención médica para la atención de divisiones menores. Aunque usted no pueda creer, yo he alcanzado a ver jugadores de las inferiores menores del Boys, con uñeros o cayos, con enfermedades de Bronquitis o Asma, etc., que no los atiende el club y que muchos de ellos son niños que no tienen una educación avanzada. Con las justas no llegan a primaria y algunos no llegan a tercer año de primaria. Solo le dan a la pelotita de chiquito.

AA: ¿Los incentivos materiales son claves en la consecución de objetivos deportivos? ¿Por qué?

AR: Yo si diría que colabora porque como muy bien la pregunta lo dice, estamos hablando de incentivos. Todo lo que es incentivo es un recibir un dinero o un apoyo material que le va a favorecer en algo. Alimentación, por ejemplo. Hay clubes que les da desayuno. Otros les da desayuno y almuerzo, en cambio otros no.

PARTE III- ATRACTIVIDAD

AA: ¿Cómo explica la alta rotación de los jugadores en los equipos del fútbol peruano?

AR: Tenemos que comenzar porque de la ley de deporte que está vigente que es con letra muerta. Un joven que firma por un club, tiene que pertenecer al club hasta los 18 años. Si lo quiere dejar suelto, para que vaya a otra institución, tiene que negociar su carta pase. Pero hasta los 18 años pertenece a ese club y no hay ningún incentivo. Entonces lo que debe mejorarse es la legislación para que pueda coincidir con su pregunta. De esa forma mejoraría notoriamente el rendimiento de los clubes. Como le digo, son poquísimos los recursos que hacen su presupuesto. Mencionemos cualquier nombre que ha pasado por primera, como Los Caimanes o La Loretana. No tienen más que un local social que es una pequeña casita y no tienen ningún recurso entonces así no se puede hacer fútbol profesional, eso es un fútbol completamente negativo.

AA: ¿La rotación de los futbolistas es clave en la consecución de los objetivos deportivos? ¿Por qué?

AR: Qué es lo que sucede. Y volvemos a caer siempre en lo mismo. En la parte presupuestal y los fondos que deben de tener los clubes. Si hablamos de la mayoría de clubes de Brasil, Argentina, Uruguay o Paraguay, están muy bien financiados, hasta Bolivia. Cuando disponen de recursos hacen contratos con jugadores por mayor cantidad de años porque saben que pueden ser útiles para cualquier cantidad de tiempo. Los jugadores firman por una millonada de plata, pero firman por 5 temporadas, pero es un material que puede ser rentable para la venta o para la institución. Eso no se puede hacer en el club por la capacidad económica de los clubes. Que el jugador juegue 6 meses o un año y después pase a otro. Pero nunca he visto que algún jugador profesional, incluyendo los que juegan en la selección, ninguno tiene contrato por más de 2 años.

AA: Desde su experiencia, ¿Qué medidas podrían implementar para disminuir la rotación de los futbolistas?

AR: Todo depende de una buena legislación, que no la hay. Al hacer una legislación buena, se tiene que dar incentivos al empresariado que quiera invertir como negocio en el fútbol. De esa manera habrá capitales y habrá plata en los clubes, pero mientras no hay algún incentivo, póngase a pensar, que soy propietario de las cadenas Wong y quiero darle a mi Boys querido un aporte de 20 millones al año, pero a cambio de que, voy a darle eso. Que tendría que decir la ley: Pienso: publicidad, exoneración de impuestos, pero algunos otros beneficios que el gobierno dentro del desarrollo del sector educación que es donde está el IPD, vea esto para el manejo económico de las instituciones. No hay otra forma.

PARTE IV- UNIDAD

AA: ¿Cómo es su relación con los jugadores?

AR: Felizmente que yo he tenido una suerte, pero extraordinaria. No dejo de tener hasta ahora sobrinos o ahijados o gente que me quiera. Desde gente muy antigua, por ejemplo, yo salí de la mano de Valeriano, de "Mascota", y empecé a ser amigo personal de él hasta que se murió. Guillermo La Rosa, lo tuvimos desde el año 76, hasta ahora me llama por teléfono y conversamos. "Kukin", mi hijo putativo, tengo grandes abrazos y grandes recuerdos. Nunca he tenido ningún distanciamiento. Molestias pudo haber habido. También porque el futbolista, joven como es, tiene sus mañas. No diré apellidos, pero una vez un jugador me dijo no me puedo concentrar esta semana porque estaba mal de la rodilla. Yo me comprometí a pagarle la resonancia magnética. Le hicieron la resonancia y no tenía nada. Lo que pasa es que no quería viajar porque tenía un evento social. Esos resentimientos, que dejan de jugar 15 días, te resienten el saludo, pero hasta con los más diablos me he llevado bien.

AA: ¿Y a qué se debe eso?

AR: A mí me facilitó dos cosas: La primera es que nunca cumplí un cargo ni de tesorero ni de secretario. Fui presidente accidental o vicepresidente. Más de 30 años ligado a una Asociación. Por todas las directivas que he pasado, he sido parte del equipo técnico: presidente de la comisión de fútbol. Al tener participación ahí tengo más tiempo de estar con ellos porque vas a los entrenamientos, vas a las concentraciones, vas a los partidos y te intimida con el jugador.

AA: ¿Qué es lo que más le suelen reclamar?

AR: El jugador reclama toda la vida. Es "reclamón" por excelencia. Sin haber habido agremiación y menos sindicato. Reclaman por ejemplo que se les pague puntualmente. Eso es el principal reclamo de los jugadores. Les gusta viajar cómodamente. Les gusta comer comidas de primera calidad en los hoteles en que se van. Y, sobre todo, tener siempre un trato social con la directiva en donde se les escuche porque los jugadores tienen problemas. Quien no tiene problema en su casa, quien no tiene problema con un hijo o con su esposa, por una enfermedad. Les gusta también que escuchen sus problemas personales.

AA: ¿De qué manera piensa que su relación con el futbolista influye en el alcance de los resultados deportivos?

AR: Es como cualquier hogar. Si usted tiene a un hijo en su hogar que lo trata bien, le da de todo, le da una buena propina, ese chico, es un buen hijo. Así es el futbolista. Pagándole puntualmente, llevándolo en buenos medios de transportes, dándole buenos materiales deportivo en el entrenamiento, que tenga la logística en el club. Aquí son poquíssimos clubes que tengan buena logística. Yo trabaje 2 años con Jorge Sampaoli, y nos enseñó mucho que la

base para que su equipo sea exitoso es que tenga buena logística. Tuvimos muy buenos resultados por esa logística.

PARTE V- RELACIONES ENTRE DIMENSIONES

AA: ¿Piensa que su relación con el futbolista influye en la rotación del personal? Explique

AR: No tanto. Puede ser relativo. Al futbolista lo que le interesa es un buen contrato. Le pondré otro ejemplo. Sin nombres. Trajimos a un jugador colombiano, si adivinas no es culpa mía. Lo trajimos de Italia. Iba firmar un contrato, después de haber hecho una buena campaña en el Boys, por 18 mil dólares. En la noche, Alianza le ofreció 22 mil y se fue a Alianza. Con eso le digo que el mayor incentivo del futbolista es tener plata y ganar lo más que pueda.

AA: ¿Piensa que su relación con el futbolista influye en la posibilidad de darles menores incentivos? Explique

AR: Puede ser. Cuando hay una buena relación, hay una buena conversación. En este caso, diré el nombre. Yo traje a Johan Fano al Boys. Y lo traje por cuestiones de suerte. Me tocó trabajar en el Poder Judicial con su mamá. Y la señora, como sabía que era directivo, me pregunto porque no se lleva a mi hijo al Boys. Entonces lo invite un día a comer. Y conversando por la buena relación que tenía con Johan Fano como amigo, en vez de firmar por un año, que él era lo que quería, lo convencí por firmar por 2 años, ganando un poco menos. Si vas a firmar por un año, vas a ganar tanto, pero si vienes por 2 vas a ganar tanto. Divide por año y vas a ver que es menos, pero vas a estar en el club que quieres estar. Eso es cuando hay una buena relación con el jugador.

AA: Genera lealtad en todo caso...

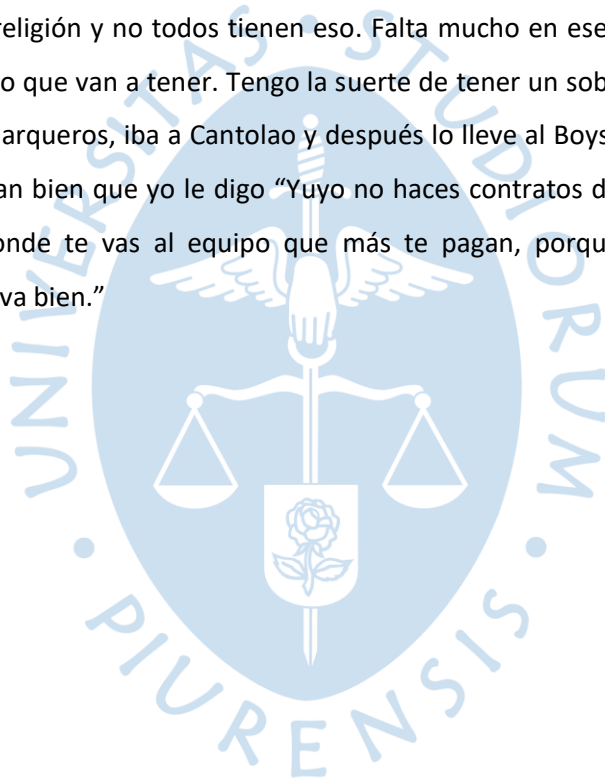
AR: Digamos que fue más por amistad, porque la recién venía al Sport Boys. Hay casos por los que, si firman por menos, porque son hinchas o se han formado en el club y pueden disminuir su sueldo. Inclusive en mi época había las famosas primas. Tú vas a jugar por 1000 dólares mensuales y 50 mil soles de prima. Bajaban la prima o un poco el sueldo porque decían yo me he formado acá, quiero jugar en el Boys, me ha dirigido Alberto Lizarraga, etc.

A: ¿Qué es lo que como directivo más le parece importante para que el futbolista pueda rendir mejor, el dinero o su relación con el futbolista?

AR: Son varios factores. Fundamentalmente lo que falta es educación. No cuando decimos educación del saludo, sino que estudien y que sean aspirantes. Para esto es muy importante los psicólogos que deben tener el club. ¿Qué es lo primero que pasa con un futbolista y el primero de los errores? Al comenzar a ganar plata, lo primero que hace en vez de guardar para

el futuro, busca gastar en el presente. No sabe cuidar su imagen. Se expone mucho a la Farándula. Yo le preguntaba a Barbadillo, a Valeriano. “Ustedes como se jaraneaban en su época?”. “Muy fácil, después que terminábamos nos íbamos a la Calle Cocrane, no metíamos en el cajón de las Tamaleras y nos encerrábamos ahí hasta cuando jugábamos el domingo”. Se cuidaban. Hoy no. Ahora abrimos en cualquier periódico deportivo, y vemos el nombre de algún jugador y en el periódico de la farándula vemos el nombre de ese jugador relacionado con ese ambiente. El caso más triste es el ocurrido con Yordy Reina. No saben cuidarse. Ellos creen que la diversión es el carro, el whisky, el arete con el diamante, las cadenas de oro y no piensan en el futuro. Muy pocos. Un ejemplo es Guillermo La Rosa. Vive en Puente Piedra y es un señor ahí. Lo primero que hizo fue regalarle una casa a su Madre, después fue casarse y después construir su casa para él y educar a sus hijos. Y vive feliz. Es un caballero que está educado en la religión y no todos tienen eso. Falta mucho en ese aspecto: orientarlos en el desarrollo futuro que van a tener. Tengo la suerte de tener un sobrino, Yuyo Libman. Él iba a la academia de arqueros, iba a Cantolao y después lo lleve al Boys. No dejó los estudios y se graduó. Le va tan bien que yo le digo “Yuyo no haces contratos deportivos, haces contratos comerciales, donde te vas al equipo que más te pagan, porque tienes empresa y estas invirtiendo y te va bien.”

Elaboración: Propia



Anexo 5: Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Relación entre la unidad, la atraktividad y la eficacia en un club de futbol profesional peruano.

Autores: Alejandro Aguilar Pinto y André Mendoza Guzmán.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
Problema General: - ¿Existe una relación entre la unidad y atraktividad con la eficacia en el funcionamiento de un club de futbol profesional importante en el Perú? Problemas Específicos: - ¿Existe una relación entre la atraktividad y la eficacia en el funcionamiento de un club de futbol profesional importante en el Perú? - ¿Existe una relación entre la unidad y la eficacia en el funcionamiento de un club de futbol profesional importante en el Perú? - ¿Existe una relación entre la unidad y la eficacia en el funcionamiento de un club de futbol profesional importante en el Perú?	Objetivos generales: - Analizar la relación entre la unidad y atraktividad con la eficacia en un club de futbol profesional importante en el Perú. Objetivos específicos: - Demostrar si hay una relación entre la eficacia y la atraktividad en un club de futbol profesional importante en el Perú. - Demostrar si hay una relación entre la unidad y la eficacia en un club de futbol profesional importante en el Perú.	Hipótesis de investigación: - Hipótesis 1: Existe una relación positiva entre la atraktividad y la eficacia en un club de futbol profesional importante en el Perú. - Hipótesis 2: Existe una relación positiva entre la unidad/confianza y la eficacia en un club de futbol profesional importante en el Perú. - Hipótesis 3: Existe una relación positiva entre la unidad/confianza y la atraktividad en un club de futbol profesional importante en el Perú. Sub - Hipótesis: - Sub - Hipótesis 1.1: Existe una relación positiva entre el aprendizaje operativo y los recursos generados en un club de futbol profesional importante en el Perú. - Sub - Hipótesis 1.2: Existe una relación entre el aprendizaje operativo y los incentivos en un club de futbol profesional importante en el Perú. - Sub - Hipótesis 1.3: Existe una relación positiva entre la orientación a la meta y los recursos generados en un club de futbol profesional importante en el Perú. - Sub - Hipótesis 1.4: Existe una relación positiva entre la orientación a la meta y los incentivos en un club de futbol profesional importante en el Perú. - Sub - Hipótesis 2.1: Existe una relación positiva entre el compromiso y los recursos generados en un club de futbol profesional importante en el Perú.	Variable 1: Eficacia			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
			Recursos generados	Objetivos deportivos en \$	5 ítems	Nivel ordinal
			Incentivos	Salarios Bonificaciones adicionales	5 ítems	Nivel ordinal
			Variable 2: Atraktividad			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
			Aprendizaje operativo	Logística Atención a lesiones	5 ítems	Nivel ordinal
			Orientación a la meta	Expectativas deportivas personales	5 ítems	Nivel ordinal
			Variable 3: Unidad			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición

club profesional importante en el Perú? - ¿Existe una relación entre la unidad y la atraktividad en el funcionamiento de un club de futbol profesional importante en el Perú?	un club de futbol profesional importante en el Perú - Demostrar si hay una relación entre la unidad y la atraktividad en un club de futbol profesional importante en el Perú.	- Sub - Hipótesis 2.2: Existe una relación positiva entre el compromiso y los incentivos en un club de futbol profesional importante en el Perú. - Sub - Hipótesis 2.3: Existe una relación positiva entre la calidad de comunicación y los recursos generados en un club de futbol profesional importante en el Perú. - Sub - Hipótesis 2.4: Existe una relación positiva entre la calidad de comunicación y los incentivos en un club de futbol profesional importante en el Perú. - Sub - Hipótesis 3.1: Existe una relación positiva entre el compromiso y el aprendizaje operativo en un club de futbol profesional importante en el Perú. - Sub - Hipótesis 3.2: Existe una relación positiva entre el compromiso y la orientación a la meta en un club de futbol profesional importante en el Perú. - Sub - Hipótesis 3.3: Existe una relación positiva entre la calidad de comunicación y el aprendizaje operativo en un club de futbol profesional importante en el Perú. - Sub - Hipótesis 3.4: Existe una relación positiva entre la calidad de comunicación y la orientación a la meta en un club de futbol profesional importante en el Perú.	Compromiso	Hinchaje Satisfacción a nivel personal	5 ítems	Nivel ordinal
			Calidad de la comunicación	Calidad del sistema formal Calidad del sistema espontáneo	5 ítems	Nivel ordinal
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos				
Tipo: Mixta Alcance: Correlacional y exploratorio Diseño: No experimental, descriptivo simple Método: Científico	Población: Clubes del futbol peruano Tipo de muestreo: Muestreo probabilístico: Aleatorio simple Tamaño de muestra: Un club representativo del futbol peruano	Variable 1: Eficacia Técnicas: Cuestionario, entrevistas, 'focus groups' Instrumentos: 'Google Form', encuestas				
		Variable 2: Atraktividad Técnicas: Cuestionario, entrevistas, focus groups Instrumentos: Google Form, encuestas				
		Variable 3: Unidad Técnicas: Cuestionario, entrevistas, focus groups Instrumentos: Google Form, encuestas				

Anexo 6: Instrumento cuantitativo

Título de investigación: Relación entre la unidad, la atraktividad y la eficacia en un club de futbol profesional peruano

Título: Encuesta para jugadores del club Universitario de Deportes.

Objetivo: Entender y evaluar la relación entre las dimensiones organizacionales y la eficacia de los clubes peruanos de futbol profesional.

Indicaciones: Leer atentamente y responder con mucha seguridad y veracidad.

I.- Datos Generales

País de procedencia: Perú Extranjero
 Estado civil: Casado Soltero Conviviente
 Nro. de hijos: Ninguno Uno o dos De 3 a más

Edad:	Carrera futbolística:	Nro. de equipos:	Posición de juego:
17 - 20 años	0 - 1 año	Uno	Arquero
20 - 28 años	1 - 5 años	Dos o tres	Defensa
28 - 35 años	6 - 10 años	Cuatro o cinco	Mediocampo
Mayor de 35 años	Más de 10 años	Más de cinco	Delantera

Leyenda:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Ítems	Variable 1: Eficacia	Respuestas				
	Dimensión 1: Recursos generados	1	2	3	4	5
1	Los dirigentes exigen clasificar a los play-offs del campeonato descentralizado.					
2	Los dirigentes exigen ganar el campeonato descentralizado.					
3	Los dirigentes exigen clasificar a la Copa Libertadores.					
4	Los dirigentes exigen clasificar a la Copa Sudamericana.					
5	Los dirigentes exigen no descender.					
	Dimensión 2: Incentivos					
6	Estoy satisfecho con la remuneración que percibo mensualmente.					
7	Mi club me da dinero por partido importante ganado.					
8	Mi club me da dinero por campeonato ganado.					
9	Estoy satisfecho con los pagos extras por objetivos brindados por mi club.					
10	Recibo las remuneraciones correspondientes a tiempo.					
	Variable 2: Atraktividad					
	Dimensión 1: Aprendizaje operativo					
11	Estoy satisfecho con el espacio del campo de entrenamiento.					

12	Estoy satisfecho con los implementos de entrenamiento (vallas, conos, pelotas, ligas, etc.).					
13	Estoy satisfecho con los medios de traslado usados para las actividades deportivas del club.					
14	Estoy satisfecho con la calidad del cuerpo médico del club.					
15	Estoy satisfecho con los recursos utilizados para la atención a lesiones.					
	Dimensión 2: Orientación a la meta					
16	Considero que puedo aprender tácticamente de mi cuerpo técnico.					
17	Considero que puedo aprender técnicamente de mi cuerpo técnico.					
18	Considero que el cuerpo técnico espera mucho de mí para el equipo.					
19	Considero que los dirigentes esperan mucho de mí para el equipo.					
20	Considero que mi club es una "vitrina" para irme a jugar a otro país.					
	Variable 3: Unidad					
	Dimensión 1: Compromiso					
21	Me considero fan de mi club desde antes de ser parte de la plantilla.					
22	Considero que soy más hincha de otro club que en el que juego.					
23	Guardo una buena relación con mis compañeros de equipo.					
24	Guardo una buena relación con el cuerpo técnico del club.					
25	El club me permite ver a mi familia de manera constante.					
	Dimensión 2: Calidad de comunicación					
26	Considero que mi entrenador ejerce sus valores sin lugar a dudas.					
27	Considero que mis dirigentes ejercen sus valores sin lugar a dudas.					
28	El club tiene muchas formalidades cada vez que necesito ayuda.					
29	Mi contrato tiene muchas particularidades a conveniencia del club.					
30	Me siento respaldado en todo sentido por los dirigentes del club.					

Elaboración: Propia

Anexo 7: Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES
Eficacia	Ferreiro y Alcázar (2002): “La eficacia también equivale, por lo tanto, a los recursos libres o fondo de incentivos para reinvertir (no para consumir)”	Recursos generados	Objetivos deportivos en \$
		Incentivos	Salarios
			Bonificaciones adicionales
Atractividad	Ferreiro y Alcázar (2002): “Se define como la capacidad de la empresa para operar a través de la satisfacción de motivos internos de las personas que participan en ella”	Aprendizaje operativo	Logística
		Orientación a la meta	Atención a lesiones
			Expectativas deportivas personales
Unidad	Ferreiro y Alcázar (2002): “La unidad es la capacidad de la organización para satisfacer los motivos trascendentes de las personas que participan en ella, sus necesidades afectivas”	Compromiso	Hinchaje
			Satisfacción a nivel personal
		Calidad de comunicación	Calidad del sistema formal
			Calidad del sistema espontáneo

Elaboración: Propia

Anexo 8: Correlación de Pearson

Correlaciones										
		Unidad	Comprom_U nid	CalidCom_U nid	Atractividad	AprendOperat _Atract	OrientMeta_At ract	Eficacia	RecGen_Efic	Incent_Efic
Unidad	Correlación de Pearson	1	,920**	,925**	,747**	,709**	,731**	,793**	,920**	,731**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Comprom_Unid	Correlación de Pearson	,920**	1	,702**	,669**	,636**	,655**	,740**	1,000**	,655**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
CalidCom_Unid	Correlación de Pearson	,925**	,702**	1	,708**	,671**	,694**	,723**	,702**	,694**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Atractividad	Correlación de Pearson	,747**	,669**	,708**	1	,963**	,966**	,677**	,669**	,966**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
AprendOperat_Atract	Correlación de Pearson	,709**	,636**	,671**	,963**	1	,860**	,680**	,636**	,860**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
OrientMeta_Atract	Correlación de Pearson	,731**	,655**	,694**	,966**	,860**	1	,628**	,655**	1,000**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Eficacia	Correlación de Pearson	,793**	,740**	,723**	,677**	,680**	,628**	1	,740**	,628**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
RecGen_Efic	Correlación de Pearson	,920**	1,000**	,702**	,669**	,636**	,655**	,740**	1	,655**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Incent_Efic	Correlación de Pearson	,731**	,655**	,694**	,966**	,860**	1,000**	,628**	,655**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32

Elaboración: Propia

Anexo 9: Validación Alfa de Cronbach en SPSS

Estadísticas de fiabilidad		Resumen de procesamiento de casos			
Alfa de Cronbach	N de elementos	N		%	
,894	30	Casos	Válido	32	100,0
			Excluido ^a	0	,0
			Total	32	100,0

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Rec_gen	89,25	463,677	,611	,887
Rec_gen	89,13	485,532	,317	,893
Rec_gen	89,59	467,733	,591	,888
Rec_gen	89,25	480,774	,353	,892
Rec_gen	89,28	491,370	,198	,895
Incent	89,16	498,459	,093	,897
Incent	89,00	471,484	,478	,890
Incent	89,38	471,597	,503	,889
Incent	89,22	473,467	,478	,890
Incent	89,06	469,222	,549	,889
Aprend_operat	89,22	468,693	,514	,889
Aprend_operat	89,28	456,596	,697	,885
Aprend_operat	89,34	496,684	,125	,896
Aprend_operat	88,91	456,862	,680	,886
Aprend_operat	89,44	482,512	,345	,892
Orient_meta	89,22	477,467	,401	,891
Orient_meta	89,47	469,160	,524	,889
Orient_meta	89,34	471,007	,478	,890
Orient_meta	89,22	478,047	,392	,892
Orient_meta	89,19	458,028	,646	,886
Comprom	89,06	476,835	,451	,891
Comprom	89,19	481,899	,343	,893
Comprom	89,47	483,160	,321	,893
Comprom	89,19	462,609	,578	,888
Comprom	89,22	482,757	,388	,892
Calid_com	89,06	459,415	,677	,886
Calid_com	89,63	460,177	,661	,886
Calid_com	89,13	483,532	,350	,892
Calid_com	89,03	507,967	-,052	,900
Calid_com	89,16	468,975	,511	,889

Elaboración: Propia

Anexo 10: Principales deportes practicados en el Perú

19. ¿CUÁL ES EL PRINCIPAL DEPORTE QUE PRACTICA? (RESPUESTA ASISTIDA)

	2005 2006 2007 2008				NSE					SEXO		EDAD			
	Jul	Oct	Oct	Oct	A	B	C	D	E	Masc	Fem	18-27	28-37	38-47	48-70
Fútbol / futbolito	51.8	47.4	47.6	43.7	22.0	16.7	36.2	55.7	61.5	69.4	2.5	38.2	43.4	47.0	47.3
Vóleybol	15.6	17.8	13.2	16.0	4.0	5.6	9.5	23.0	28.8	0.0	41.8	23.3	15.6	20.3	3.8
Caminata / Footing	6.2 *	1.6 *	11.7	8.7	26.0	18.5	5.4	8.2	0.0	3.4	17.2	0.5	7.2	9.9	19.3
Deportes de gimnasio	3.3	6.4	5.6	6.6	6.0	20.4	6.8	1.8	3.8	7.8	4.6	7.4	8.6	5.6	3.7
Ciclismo	2.2	2.5	1.0	5.6	4.0	13.0	6.8	3.3	1.9	4.9	6.7	5.9	2.6	6.9	8.1
Aeróbicos	5.6	5.7	3.5	5.6	10.0	3.7	10.8	3.3	0.0	0.9	13.1	8.5	7.7	2.4	2.4
Básquetbol	1.6	2.3	1.2	3.2	0.0	9.3	4.1	1.6	0.0	2.2	4.6	2.1	3.6	2.5	4.3
Atletismo	6.6	9.6	2.9	3.0	0.0	7.4	5.4	0.0	1.9	2.5	3.9	2.7	2.3	3.1	4.3
Natación	2.1	1.1	5.5	2.1	10.0	1.9	4.1	0.0	0.0	2.1	2.1	3.2	1.8	1.2	2.2
Artes marciales	2.6	1.9	2.0	1.4	0.0	0.0	2.7	1.6	0.0	1.3	1.4	1.6	3.2	0.0	0.0
Gimnasia	--	--	--	1.1	4.0	0.0	0.0	1.6	1.9	1.8	0.0	3.7	0.0	0.0	0.5
Frontón	1.1	1.7	0.3	0.8	2.0	1.9	1.4	0.0	0.0	1.3	0.0	2.7	0.0	0.0	0.5
Tenis	0.5	1.4	1.7	0.4	2.0	1.9	0.0	0.0	0.0	0.2	0.7	0.0	0.4	0.0	1.2
Surf / Tabla	--	0.2	0.1	0.1	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.6	0.0
Yoga	--	--	0.3	0.1	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5
Squash	--	--	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros deportes	0.9	0.6	2.9	1.6	6.0	0.0	4.1	0.0	0.0	1.7	1.4	0.0	3.6	0.6	1.9
No contesta	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
(Base: Entrevistados que practican algún deporte)	(319)	(247)	(261)	(291)	(50)	(54)	(74)	(61)	(52)	(179)	(112)	(71)	(88)	(63)	(69)

* En 2005 y 2006, la respuesta fue espontánea. En 2007 la respuesta fue asistida

Fuente: (Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima, 2008)

Anexo 11: Deportes con más aficionados en el Perú

26. ¿CUÁL ES EL PRINCIPAL DEPORTE AL QUE ES AFICIONADO? (RESPUESTA ASISTIDA)

	2007 Oct	2008 Oct	NSE					SEXO		EDAD			
			A	B	C	D	E	Masc	Fem	18-27	28-37	38-47	48-70
Fútbol	52.8	50.1	38.2	44.4	48.4	51.8	58.0	80.7	12.1	44.0	47.2	51.7	56.4
Vóleibol	24.5	27.2	3.6	13.9	23.2	36.5	33.3	0.9	59.9	25.4	24.8	28.6	29.8
Natación	5.8	3.9	9.1	8.3	6.3	1.2	0.0	2.0	6.3	8.1	2.4	4.2	2.1
Atletismo	3.0	2.7	1.8	1.4	4.2	3.5	0.0	2.9	2.5	5.3	1.4	3.7	1.4
Aeróbicos	--	2.3	3.6	4.2	1.1	2.4	2.5	0.8	4.3	2.5	4.3	2.7	0.0
Básquetbol	2.7	2.0	7.3	6.9	2.1	0.0	0.0	0.6	3.7	3.8	1.8	1.7	1.0
Tenis	1.8	1.9	14.5	2.8	2.1	0.0	1.2	1.7	2.2	2.8	2.3	1.0	1.6
Artes marciales	2.3	1.9	0.0	2.8	3.2	1.2	1.2	1.8	2.1	1.0	6.1	0.0	0.0
Ciclismo	1.4	1.5	3.6	4.2	1.1	1.2	0.0	0.4	2.9	1.0	2.8	0.0	1.8
Box	1.0	1.1	0.0	1.4	1.1	1.2	1.2	1.3	0.9	0.0	1.4	0.0	2.5
Gimnasia	0.0	0.8	1.8	2.8	1.1	0.0	0.0	0.5	1.1	0.4	1.1	0.9	0.7
Automovilismo	0.4	0.8	3.6	4.2	0.0	0.0	0.0	1.4	0.0	1.0	1.0	0.4	0.7
Tiro	0.0	0.5	0.0	1.4	1.1	0.0	0.0	0.9	0.0	0.0	0.0	1.4	0.7
Béisbol	0.3	0.4	1.8	0.0	1.1	0.0	0.0	0.6	0.2	0.4	1.1	0.0	0.0
Surf / tabla	0.3	0.4	1.8	0.0	1.1	0.0	0.0	0.6	0.2	1.5	0.0	0.0	0.3
Tenis de mesa	0.4	0.4	3.6	1.4	0.0	0.0	0.0	0.2	0.7	0.0	1.3	0.0	0.0
Lucha libre	0.0	0.3	1.8	0.0	0.0	0.0	1.2	0.5	0.0	1.4	0.0	0.0	0.0
Golf	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros deportes	3.1	1.7	3.6	0.0	3.2	1.2	1.2	2.4	0.9	1.5	1.1	3.7	1.0
No contesta	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
(Base: Entrevistados aficionados a algún o algunos deportes)	(386)	(388)	(55)	(72)	(95)	(85)	(81)	(219)	(169)	(83)	(109)	(88)	(108)

Fuente: (Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima, 2008)

Anexo 12: Equipos pertenecientes a la Primera División del fútbol peruano

- Academia Deportiva Cantolao
- Alianza Lima
- Ayacucho F.C.
- Centro Deportivo Municipal
- Deportivo Sport Rosario de Huaraz
- Deportivo Universidad de San Martín de Porres S. A.
- Deportivo Unión Comercio S. A.
- Escuela Municipal Binacional
- F.B.C. Melgar
- Real Atlético Garcilaso - Cusco
- Social Deportivo y Cultural Comerciantes Unidos
- Sport Boys Association
- Sport Huancayo
- Sporting Cristal S.A.
- Universidad Técnica de Cajamarca S.A.
- Universitario de Deportes

Fuente: Asociación de Fútbol Profesional, 2018

Anexo 13: Validación Alfa de Cronbach en Microsoft Excel

Base de datos																																	Estadísticos
Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	Varianza
I1	1	1	4	5	1	2	1	2	2	3	1	1	5	1	1	1	5	2	1	1	4	4	1	1	5	2	1	2	4	4	1	1	2.3
I2	5	4	5	3	5	4	5	4	5	5	3	5	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	0.4
I3	5	2	1	5	2	5	5	2	5	1	5	5	4	5	5	3	4	5	5	5	4	1	5	5	3	5	4	2	2	1	5	5	2.4
I4	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	5	1	1	4	1	1	5	1	4	3	1	1.4
I5	1	3	1	1	4	2	5	1	1	1	2	1	2	2	1	1	4	1	1	1	5	4	1	1	1	4	1	1	5	1	1	1	2.1
I6	5	3	3	4	5	3	3	4	1	2	1	3	3	2	4	4	3	2	3	4	3	3	2	3	3	5	1	3	4	5	2	4	1.3
I7	1	2	1	5	5	4	5	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	4	1	2	1	2	1	3	2	1	1	2	5	1	5	1	2.2
I8	5	4	5	1	1	2	1	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	1	5	5	5	4	4	1	5	5	5	5	5	4	1	5	2.4
I9	3	2	3	3	2	2	3	1	3	5	3	3	3	5	4	3	3	5	3	3	4	4	3	1	3	4	1	3	2	3	5	3	1.2
I10	1	3	1	2	1	3	1	2	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	1	1	1	2	1	0.6
I11	4	2	4	2	4	1	3	5	2	3	3	1	4	2	4	3	1	4	3	4	1	4	2	3	5	4	2	4	4	5	1	5	1.7
I12	4	2	5	5	2	5	4	5	4	4	5	1	1	5	2	4	3	1	3	1	5	1	1	4	5	2	3	2	4	3	5	1	2.4
I13	2	3	5	2	1	4	4	5	2	4	2	4	2	4	1	1	5	5	4	1	4	1	4	5	4	4	4	2	1	2	2	5	2.2
I14	1	3	2	1	3	1	1	2	5	5	4	4	3	2	1	5	2	2	5	5	2	1	1	3	2	2	1	4	5	1	3	5	2.3
I15	3	5	1	1	1	1	4	1	4	3	2	4	3	3	2	5	1	4	5	4	3	2	5	4	3	4	3	3	2	5	4	3	1.8
I16	1	3	1	1	3	5	5	5	2	4	5	4	1	2	5	5	3	2	5	1	2	3	2	5	3	5	1	2	4	3	4	5	2.4
I17	5	3	1	3	5	2	1	4	1	4	1	3	5	1	3	3	1	5	2	3	3	1	1	1	3	2	2	5	5	1	4	2	2.2
I18	1	3	3	5	4	5	1	3	2	5	2	2	4	5	2	2	1	4	5	3	1	2	5	5	2	3	2	2	3	5	4	2	2.0
I19	2	3	3	2	2	1	4	1	5	4	1	5	2	4	5	2	4	1	4	4	1	5	4	1	2	1	5	1	5	4	4	2	2.3
I20	2	5	3	2	5	5	3	2	2	2	2	3	5	5	3	4	1	2	1	5	5	3	1	1	3	1	1	4	1	5	3	2	2.2
I21	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	5	5	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	2.8
I22	1	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	5	1	1	5	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	3.1
I23	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	2	5	4	5	4	3	4	5	4	5	0.5
I24	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	5	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	1	4	4	5	4	4	3	4	4	5	0.8
I25	4	4	4	5	4	3	5	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	5	4	3	0.5
I26	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	0.3
I27	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	3	5	3	4	3	4	4	4	3	5	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	0.5
I28	3	2	2	4	2	3	5	5	3	4	2	2	3	5	3	3	2	3	3	5	3	5	4	2	3	4	2	2	2	2	3	2	1.2
I29	3	3	3	5	5	2	1	3	1	5	1	4	2	2	2	2	2	5	2	5	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1.4
I30	4	1	4	2	1	2	1	1	1	1	2	4	1	4	1	2	2	2	1	1	4	4	4	5	1	2	2	2	1	1	1	5	1.9
Total	87	94	87	93	90	90	98	90	83	98	87	96	89	102	87	93	87	94	93	98	95	97	86	92	92	99	79	89	97	97	97	93	26.9

K	32
Suma Vi	68.8
Vt	509.07

Sección 1	1.032
Sección 2	0.865
Absoluto de S2	0.865

Alfa de Cronbach	0.89
------------------	------

* Se utilizó una muestra de 32 jugadores.

Debido a que el nivel de confianza es mayor a 0.72, se puede decir que es moderadamente confiable.

Elaboración: Propia