
Modelo de dirección estratégica para el club de patinaje Jerry Gaviria en la
ciudad de Sincelejo

Yor Luis Zabala Rodríguez
Santiago Berrio Sarmiento

Corporación Universitaria del Caribe - CECAR
Facultad de Humanidades y Educación
Programa de Ciencias del Deporte y la Actividad Física
Sincelejo – Sucre
2022

Modelo de dirección estratégica para el club de patinaje Jerry Gaviria en la
ciudad de Sincelejo

Yor Luis Zabala Rodríguez

Santiago Berrio Sarmiento

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Profesional
en Ciencias del Deporte y la Actividad Física

Director

Alfredo Enrique Paternina Oviedo

Licenciado en Educación Física

Especialista en Gerencia de Instituciones Educativas

Maestrante en Administración de Organizaciones

Corporación Universitaria del Caribe - CECAR

Facultad de Humanidades y Educación

Programa de Ciencias del Deporte y la Actividad Física

Sincelejo – Sucre

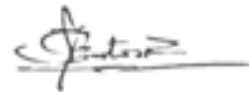
2022

Nota de Aceptación

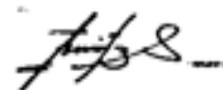
79,6 (3.98) Considerado Aprobado



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Sincelejo, Sucre, 23 de enero de 2023

Dedicatoria

El presente trabajo investigativo se lo dedicamos a Dios por habernos dado la oportunidad de realizar una carrera profesional, la cual siempre nos llamó la atención de estudiarla por el amor al deporte, dedicamos principalmente a nuestras familias por siempre estar al lado de nosotros en los diferentes momentos de la Educación Superior.

También dedicamos este anhelado trabajo de investigación a nuestros padres, hermanos, amigos y vecinos que siempre estuvieron pendiente de nuestra formación como profesionales, que en algunos momentos no teníamos los recursos para acceder a la educación, pero siempre confiaron en el potencial que tenemos.

Del mismo modo, a todos los que nos ayudaron en distintos momentos de nuestras vidas, motivándonos a seguir formándonos como personas integrales con ganas de ayudar a la sociedad que cada día necesita del conocimiento de profesionales y sobre todo en el ámbito deportivo.

De igual forma, hacemos mención a nuestro docente investigador Dr José Ramón Sanabria Navarro, que durante varios años nos formó como estudiantes investigadores desde el campo deportivo, investigativo y profesional, donde tuvimos muchas intervenciones a nivel local (Sucre) e internacional por medio de congresos u otros cursos académicos.

Agradecimientos

Damos gracias a Dios por siempre guiarnos en el camino hacia el éxito en la educación superior, porque siempre nos vigiló en todos los momentos de dificultad y también en momentos de fortaleza.

Agradecemos a la Corporación Universitaria del Caribe – CECAR por brindarnos la oportunidad de ser profesionales formados en la Región Caribe Colombiana, asimismo, al programa de Ciencias del Deporte y la Actividad Física donde aprendimos mucho en las líneas de administración, entrenamiento deportivo, actividad física y salud, a todos los docentes que siempre nos brindaron su apoyo, conocimiento y actitud para aprender día tras día.

Del mismo modo, agradecemos al Club de Patinaje Jerry Gaviria en la ciudad de Sincelejo Sucre, ubicado en el Polideportivo las Delicias, por darnos la oportunidad de realizar un trabajo investigativo de esta magnitud en el campo deportivo, por siempre estar prestos a intervenir en esta población de patinaje de velocidad, esclareciéndonos diferentes aspectos del mundo real del deporte.

Agradecemos a nuestras familias, que son personas que nos han educado desde antes de venir a este mundo, han puesto dedicación, amor, actitud, esmero, espíritu en la formación personal y académica de nosotros.

Tabla de Contenido

Resumen.....	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
1. Problema de Investigación.....	15
1.1 Planteamiento del problema	15
<i>1.1.1 Formulación del problema</i>	18
2. Justificación.....	19
3. Objetivos.....	20
3.1 General	20
<i>3.1.1 Específico</i>	20
4. Marco Referencial.....	21
4.1 Antecedentes a nivel mundial	21
<i>4.1.1 Antecedentes a nivel Latinoamericano</i>	24
<i>4.1.2 Antecedentes a nivel nacional (Colombia)</i>	25
<i>4.1.3 Antecedentes a nivel regional</i>	25
<i>4.1.4 Antecedentes a nivel local</i>	26
4.2 Marco Teórico	26
4.2.1 Estado del Arte	26
4.2.2 Teorías de investigación	38
• <i>Teoría de los recursos</i>	38
• <i>Teoría de las capacidades dinámicas</i>	39
• <i>Teoría del conocimiento</i>	39
• <i>Teoría del “Upper Echelon”</i>	40
• <i>La teoría burocrática y su énfasis en la administración deportiva</i>	40
• <i>Teoría de los sistemas cooperativos</i>	41
• <i>La teoría de los sistemas</i>	41
• <i>Teoría del comportamiento</i>	42
• <i>La teoría de la población ecológica</i>	42
4.2.2.1 Semejanzas entre las teorías	42
4.2.2.2 Otras semejanzas.	43
4.2.2.3 Diferencias entre las teorías.	43
4.3 Marco Conceptual	43

4.3.1 Planificación estratégica (PE).....	43
4.3.2 Organigrama estructural deportivo (OED).....	44
4.3.3 Gestión de información (GDI).....	44
4.3.4 Organización (ORG).....	45
4.3.5 Comunicación de doble vía (CDV).....	45
4.3.7 Toma de decisiones estratégicas (TDE).....	46
4.3.8 Clima organizacional (CO).....	46
4.3.9 Liderazgo (LID).....	47
4.3.10 Relaciones interpersonales (RI).....	47
4.3.11 Recursos Materiales (RM).....	47
5. Metodología.....	49
5.1 Enfoque de investigación mixto.....	49
5.2 Tipos de investigación (exploratorio, explicativo, descriptivo y correlacional).....	50
5.3 Métodos teóricos.....	51
5.4 Métodos empíricos.....	52
5.6 Operacionalización de las variables.....	56
Operacionalización de las variables.....	56
5.6.3 Instrumentos.....	62
5.6.4 Procedimiento.....	62
6. Análisis de los resultados.....	63
Figura 1.....	64
Etapa 2: Misión del Club.....	64
Figura 2.....	65
Etapa 2. Visión del Club.....	65
Figura 3.....	67
Etapa 2: Organigrama estructural.....	67
Figura 4.....	68
Etapa 2: Valores del club.....	68
Figura 5.....	70
Etapa 2: Escenario del Club.....	70
Figura 6.....	71
Etapa 2: Objetivos del Club.....	71
Figura 7.....	72
Etapa 2: Recursos y Materiales.....	72
Figura 8.....	74

<i>Etapa 2: Modelo de Dirección Estratégica</i>	74
Figura 9	75
<i>Etapa 2: Constitución Legal del Club.</i>	75
Figura 10	76
<i>Etapa 2: Filosofía del club.</i>	76
Figura 11	78
<i>Etapa 2: Funciones de los miembros del club.</i>	78
Figura 12	79
<i>Etapa 2: Control en los procesos internos del club.</i>	79
Figura 13	81
<i>Etapa 2: Toma de decisiones estratégicas en el club.</i>	81
Figura 14	82
<i>Etapa 2: Clima organizacional en el club.</i>	82
Figura 15	84
<i>Etapa 2: Planificación estratégica en los procesos internos del club.</i>	84
Figura 16	85
<i>Etapa 2: Organigrama estructural del club.</i>	85
Figura 17	87
<i>Etapa 2: Capacidad de liderazgo en el club.</i>	87
Figura 18	88
<i>Etapa 2: Relaciones interpersonales en el club.</i>	88
Figura 19	89
Etapa 2	90
<i>Gestión de información del club.</i>	90
Figura 20	91
<i>Etapa 2: Comunicación de doble vía del club.</i>	91
Figura 21	93
<i>Etapa 2: Organización interna del club.</i>	93
Figura 22	94
<i>Etapa 2: Recursos materiales del club.</i>	94
5.1 Operacionalización del Modelo	95
Figura 23	95
<i>Operacionalización del Modelo de Dirección Estratégica para el Club de Patinaje Jerry Gaviria en la Ciudad de Sincelejo</i>	95

5.2 Modelo de dirección estratégica.....	96
Figura 24	96
<i>Modelo de dirección estratégica para el Club de Patinaje Jerry Gaviria</i>	<i>96</i>
7. Discusión	98
8. Conclusiones.....	101
9. Recomendaciones	103
Referencias Bibliográficas	104
Anexos	115

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de dirección estratégica para el club de patinaje Jerry Gaviria en la ciudad de Sincelejo, para llevar a cabo los procesos de dirección estratégica por medio del modelo en cuestión destinado a la mejora en los resultados deportivos, la investigación está compuesta por un enfoque mixto donde se tomaron características cualitativas y cuantitativas, también se utilizaron métodos teóricos, empíricos para el sustento metodológico. La muestra con la cual se trabajó fue de 61 padres de familia, 2 entrenadores y 2 investigadores, los instrumentos de medición fueron entrevistas, encuesta y guía de observación, conformadas por 22 preguntas orientadas en los procesos de organización, gestión y dirección; en este sentido se logra un modelo que tributa a las deficiencias detectadas en el diagnóstico sobre la base de las necesidades del club de patinaje, teniendo en cuenta las teorías, metodologías de la dirección estratégica en el mejoramiento de resultados organizacionales. Con el diseño del modelo de dirección estratégica para el club de patinaje Jerry Gaviria se aspira desarrollar estrategias en conjunto para armonizar la operacionalidad y potenciar en el club deportivo.

Palabras clave: Dirección estratégica, procesos de organización, procesos de gestión, procesos de dirección.

Abstract

The objective of this research was to design a strategic management model for the Jerry Gaviria skating club in the city of Sincelejo, to carry out the strategic management processes through the model in question aimed at improving sports results, the research is composed of a mixed approach where qualitative and quantitative characteristics were taken, theoretical and empirical methods were also used for methodological support. The sample with which we worked was of 61 parents, 2 coaches and 2 researchers, the measurement instruments were interviews, survey and observation guide, made up of 22 questions oriented in the processes of organization, management and direction; in this sense a model is achieved that tributes to the deficiencies detected in the diagnosis based on the needs of the skating club, taking into account the theories, methodologies of strategic management in the improvement of organizational results. With the design of the strategic management model for the Jerry Gaviria skating club, the aim is to develop joint strategies to harmonize the operationalization and empowerment of the sports club.

Key words: Strategic direction, organizational processes, management processes, leadership processes.

Introducción

En el marco deportivo dentro de los actores operacionales, se destaca la dirección estratégica como eje fundamental que orienta los procesos en el campo competitivo de manera significativa desde el componente administrativo hasta el componente formativo, por lo que este mecanismo contempla una estructura organizacional que ubica los diferentes procesos en su área de desarrollo hasta dar con el objetivo proyectado.

La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización (Draft, 2006).

Por ende, el rol de este componente tiende a alcanzar hitos en las empresas de carácter deportivo por su alto nivel de veracidad que permite focalizar un panorama más allá de lo que se concibe en la posición de un plantel deportivo, lo cual con este modelo permite integrar acciones que faciliten la consecución de recursos en las distintas categorías de utilización dentro del sistema en que actúa una institución o empresa, ya sea nombrada según su proyección.

La dirección estratégica se compone de tres ramas o columnas principales: planeamiento estratégico, (estrategia competitiva y análisis de portafolio); cultura organizacional, (valores compartidos, desarrollo de la dirección) y arquitectura organizacional (estructura y sistemas), el postulado básico consiste en la armonía entre estrategia, estructura, sistema y cultura (Álvarez, 2000)

De este modo, bajo estos componentes se mantiene la significancia del horizonte de una institución en busca de diseñar un modelo de dirección estratégica, de llegar a la cúspide en su red competitiva y así mismo apropiarse de las nuevas tendencias del mercado en asuntos de intereses deportivos, de tal manera que el deporte sea visto de una forma estratégica en su desempeño de actividades que lo cohiben; dentro del eje sólido que involucra la cultura deportiva en sus extremas dependencias, los procesos íntegros están ligados a factores de una nueva escala en la contemporaneidad que acerca al deporte hacia una nueva organización que asocia la dinámica operacional de otras empresas de distintos sectores.

Para ello, donde se ponga en manifiesto la mayor cobertura en la ruta de planificación a través de los distintos medios y mecanismos que direccionan las acciones en el manejo de

una administración deportiva que profundice el carácter laboral en este tipo de empresas y proponga un nuevo método de desarrollo con más vistosidad compuesto de herramientas imprescindibles como la ciencia, la tecnología, los recursos materiales, la infraestructura, y el talento humano, como mayores promotores de la dirección estratégica.

Bajo esta temática, autores como Álvarez (2000) describe que una dirección estratégica apropiada debe prestar especial atención a aquellos factores que configuren el resultado de la empresa: así en cuanto a las capacidades, las mismas deberán ser fomentadas y desarrolladas, proceso que se lleva a cabo de manera consciente por la empresa, logrando la interacción entre la posición estratégica de los resultados.

De acuerdo a este planteamiento, la dirección estratégica entra en juego también en aquellas aristas donde son improductivas de lo que debería rendir buenos resultados, situado en las áreas de trabajo donde presentan más flujo en el déficit evolutivo de una empresa deportiva, sobre ello recaen los contribuyentes estratégicos donde se emplean técnicas de estudio a nivel interno y se replantean las acciones operativa destinadas a la consagración de los procesos deportivos visto como una fuente de apoyo hacia un panorama que requiere de mejoras en la práctica deportiva y demás actividades ligadas al deporte como la recreación, la actividad física, el deporte competitivo y de élite.

Es así que están implícitos en el marco referencial que asume la dirección estratégica con una perspectiva íntegra que pretenda suplir las necesidades de la sociedad deportiva en general y cuente con fuentes de gestión y entidades de esta misma índole, llevando a las escuelas y clubes a una escala superior que consagre prestigio en el contexto local y regional bajo una herramienta tan indispensable, fuera de conocimiento en esta localidad y ahora encaminada hacia una nueva ruta para el club de patinaje Jerry Gaviria.

En facultad a las estimaciones centradas en el tema, Lafuente y Salas (1983) consideran que la dirección estratégica es un término que ha venido a sustituir a la disciplina tradicionalmente conocida como política de empresa.

El enfoque de la teoría de la estrategia supone un nuevo espacio conceptual, que busca formular nuevos modelos como fundamento de las decisiones estratégicas, integrando el cambio estructural y abriendo la caja negra del comportamiento empresarial. De igual manera, el deporte suele estar sometido a una nueva corriente que impulsa a las organizaciones

deportivas a otro escenario productivo que contiene gran importancia para las empresas del sector deportivo en la mejora de sus procesos.

1. Problema de Investigación

1.1 Planteamiento del problema

Como punto de partida es indispensable tener conocimiento sobre la dirección estratégica en el ámbito deportivo, que desde la coordinación de todos los procesos internos de un club deportivo se puede lograr resultados significativos evidenciados en el contexto en la cual se desenvuelvan.

Para ello, la dirección estratégica enmarcada en el rol de una disciplina científica es considerada una herramienta indispensable en el contexto deportivo porque refleja el desempeño financiero y la mejora en los procesos internos establecidos (Febles y Oreja 2008).

La dirección estratégica como el conjunto de objetivos, metas de una organización dirigida hacia los programas de acción que serán ejecutados en los tiempos establecidos, es decir, existe una relación entre la parte administrativa ligados en el campo deportivo (Hofer y Schendell, 1978).

Del mismo modo la dirección estratégica es un proceso integrador que permite que los clubes deportivos obtengan resultados importantes en los tiempos planificados, la cual, le dan cumplimiento a los objetivos que se trazan sobre la base de la información recopilada y analizada para intervenir en el contexto.

Asimismo, es relevante considerar que la dirección estratégica no solo queda en el ámbito estructural, sino que tienen una transcendencia significativa en la planificación del entrenamiento deportivo, en la implementación de elementos que se efectúan en una sesión de entrenamiento y en otros procesos del ámbito deportivo.

Seguidamente, se hace notable analizar que la dirección estratégica no solo se enfatiza hacia aspectos macros en los procesos de gestión, sino que también se direcciona hacia la utilización del desarrollo específico, por tanto, el conocimiento de esta herramienta puede ser implementada en el contexto deportivo como lo son los planes, programas, sesiones de entrenamiento e intervenciones con la ayuda de la ciencia y la tecnología para obtención de resultados significantes, es decir, utilizando la dirección estratégica se busca mejorar en los procesos de dirección de equipos, organizaciones deportivas reflejado en los resultados.

De acuerdo, a lo que plantean Evan (1976), citado en Hodge et al. (1998), citado en

Kaufmann (1993) se resalta que, para cualquier tipo de estudio investigativo con propósito de gestión se debe tener en cuenta a las organizaciones, que son sistemas abiertos que mantienen un equilibrio estable entre las influencias externas y necesidades internas, es decir, existe una relación coherente en las transformaciones que sufre el entorno junto con las incidencias de las variables de dirección estratégica.

Además, la dirección estratégica en el deporte es el proceso donde los dirigentes de los centros deportivos organizan, ordenan, acomodan sus diferentes objetivos y así mismo las acciones que van a tener en el transcurso del tiempo (Roche, 1996) citado en (Roche y Lara 2006).

Según Vera y Mora (2011) de acuerdo al estudio que efectuaron demostraron que hay una decadencia en los aspectos de dirección estratégica para el cumplimiento de los objetivos que se trazan las organizaciones, por lo tanto esto indica que, se debe tener en cuenta siempre la dirección estratégica con la finalidad de mejorar de forma continua los procesos deportivos, todo ello, evidenciados en los resultados que se obtienen semestral o anualmente independiente de la disciplina deportiva que se practique.

Dentro del proceso de dirección estratégica se deben tener en cuenta las diferentes variables indispensables en los procesos de una organización o club deportivo.

- Control (CON): Se da el acompañamiento, observación y perfeccionamiento del transcurso de los procesos organizacionales (Gallego, 2012).
- Toma de decisiones estratégicas (TDE): Esta herramienta permite que se creen alternativas y se tome disposición de la que se crea es la mejor para el desarrollo del cumplimiento de los objetivos y así tomar la decisión correspondiente (Rodríguez y Pedraja, 2009).
- Clima organizacional (CO): Permite tener una percepción de todos los aspectos organizacionales, siendo así un factor de influencia en la eficacia de los procesos de cumplimiento (Dos Santos y Sangama, 2017).
- Planificación estratégica (PE): Se considera como un sistema que conduce por medio de tareas a determinar futuras acciones o situaciones a realizar (Gutiérrez, 2006).
- Organigrama estructural deportivo (OED): Orden gráfico que permite ver claramente y cumplir los objetivos organizacionales (Birkinshaw et al. ,2002), citado en (Johnston, 2000), citado en (Meijaard et al., 2005), citado en (Prakash y

Gupta., 2011).

- Liderazgo (LID): Persona al mando que influye en cuanto a la realización del plan organizacional dando órdenes de elaboración de las acciones pertinentes (Pedroja y Rodríguez, 2009).
- Relaciones interpersonales (RI): Demuestra el tipo de conducta (buena o mala) que tienen los deportistas, compañeros de trabajo en momentos críticos o leves de todo el proceso organizacional (Kokkinos et al., 2014), citado en (Maslach, 2009).
- Gestión de información (GDI): Se da la relación entre las tomas de decisiones y el uso de la información adquirida (Rodríguez et al. 2016).
- Comunicación de doble vía (CDV): Comunicación, dialogo clave para el proceso del cumplimiento de los objetivos (Merleau-Ponty citado en Brönstrump et al. 2007).
- Organización (ORG): Interacciones humanas con el objetivo de validar las metas propuestas Luna y Puga citado en Gordon y Tirado (2014), citado en Harris (2000).
- Recursos Materiales (RM): Recursos materiales necesarios para el cumplimiento de las labores continuas de las organizaciones deportivas y todos los aspectos necesarios (Nuviala et al. 2008).
- Dirección por Objetivos (DPO): Es una forma particular del funcionamiento de las diferentes tareas en los directivos, como objetivo principal se busca lograr la coordinación optima de los recursos personas y mecanismos de una organización para obtener resultados significativos (Drucker, 1978).
- Dirección por Valores (DPV): García y Dolan (1997) sostienen que, la dirección por valores va relacionado a la persuasión de las dimensiones de las personas relacionado al pensamiento directivo; es decir, configurar empresas con personas integrales desde la dimensión racional y emocional, para generar una cultura organizacional con responsabilidad por miedo de los valores en su máxima calidad.

Por tanto, en el marco del planteamiento del problema es importante traer a colación que por medio de la dirección estratégica en el ámbito deportivo son muchos los resultados positivos que se han logrado, en la cuales los clubes principalmente coordinan los procesos internos para reflejar el trabajo en el campo real, cabe mencionar que, entra en juegos los procesos de organización, gestión y de dirección.

Se llegó a la profundización de las variables en mención después de haber indagado en

bases de datos, en donde se encontró un artículo investigativo que aborda el tema de dirección estratégica en el deporte, titulados Modelo de Dirección estratégica para los Centros de Alto Rendimiento Deportivo, en donde este mismo, aborda variables similares que van orientadas al mejoramiento de los procesos de organización, gestión y dirección en entidades deportivas (Sanabria et al. 2019).

1.1.1 Formulación del problema

Como antes se ha mencionado, la importancia de la dirección estratégica en el ámbito deportivo es fundamental para el buen desarrollo y fundamentación de los procesos organizacionales, es decir, los cambios sustanciales que se pueden obtener a través de las distintas variables de esta misma, como los procesos de gestión, organización y dirección mancomunado hacia la formación de deportistas en el patinaje de velocidad en el departamento de Sucre.

Por consiguiente, a nivel local, se evidencia el desconocimiento en los procesos de dirección estratégica, por ende, en el marco de la investigación es importante realizar un análisis a profundidad en el Club de Patinaje Jerry Gaviria en la ciudad de Sincelejo Sucre Colombia, todo ello, con la finalidad de intervenir en el contexto para diseñar un modelo de dirección estratégica; donde se coordinen los procesos internos del club.

De esta manera, van inmersas las variables que antes se mencionaron, como lo son el control, la toma de decisiones, clima organizacional, planificación estratégica, organigrama estructural, liderazgo, relaciones interpersonales, gestión de información, comunicación doble vía, organización recursos y materiales, la cuales dan cabalidad a los procesos de gestión del club.

Cabe resaltar que para una intervención eficiente en esta investigación es fundamental también abordar los procesos de organización y tener en cuenta la dirección por valores y objetivos, la cual se ven inmersas con concurrencia en los clubes deportivos, que son los deportistas que están para la alta competencia y otros que están a nivel formativo en la disciplina deportiva.

De esta forma, una vez contextualizado la formulación del problema con base a los antecedentes analizados en el contexto real nace la siguiente pregunta problema, ¿Cuáles son los elementos que componen un modelo de dirección estratégica para el Club de Patinaje Jerry Gaviria en la Ciudad de Sincelejo?

2. Justificación

Considerando la significancia de esta investigación en el contexto local de Sucre Colombia, que es un departamento donde se practican muchas disciplinas deportivas entre ellas el patinaje de velocidad inmersas en la Liga de Patinaje Departamental; dando cuenta que los clubes deportivos enfatizan en la cultura empresarial deportiva, asimismo es la obtención de resultados positivos en la disciplina que se practique; para la presente investigación es relevante diseñar un modelo de dirección estratégica en la cual se evidencien la coordinación entre los procesos internos del club.

De igual modo, la presente investigación que se va a efectuar en el club de patinaje Jerry Gaviria en la ciudad de Sincelejo, con el objetivo de intervenir desde la dirección estratégica de forma positiva en el contexto de la disciplina de patinaje de velocidad, se resalta la importancia de este tema en el medio local, puesto que, no hay investigaciones que respalden esta misma.

A medida, que se dé el desarrollo de la investigación es importante esclarecer los aspectos positivos y mejoras del club, para tener un horizonte más claro sobre el estado actual de la dirección estratégica a nivel interno, cada uno de estos aspectos desde el punto de vista de la organización, la gestión y la dirección dan relevancia para establecer el modelo de dirección.

Por ende, después de efectuar el análisis de las diferentes variables establecidas, se da a consideración que la problemática de desconocimiento en el ámbito local de Sucre y del club de patinaje logre consolidarse por medio de resultados importantes reflejados en los deportistas al momento de afrontar cada competencia en la cual participen.

Por último, para la realización del modelo de dirección estratégica es importante tener conocimiento e información sobre la historia del club, luego es relevante efectuar entrevistas, encuestas y también observación para analizar las respuestas obtenidas, que darán lugar, a la concordancia de las respuestas, una vez teniendo estos resultados se procederá a la realización del modelo cumpliendo los procesos de organización, de gestión y de dirección implícitas en esta misma.

3. Objetivos

3.1 General

Diseñar un modelo de dirección estratégica para el club de patinaje Jerry Gaviria de la ciudad de Sincelejo.

3.1.1 Específico

- Identificar los fundamentos teóricos y metodológicos de la dirección estratégica en el deporte.
- Determinar el estado actual de la dirección estratégica en el club de patinaje Jerry Gaviria en la ciudad de Sincelejo.
- Analizar la viabilidad, factibilidad y potencialidad del modelo de dirección estratégica para el club de patinaje Jerry Gaviria de la ciudad de Sincelejo.

4. Marco Referencial

4.1 Antecedentes a nivel mundial

Dándole continuidad a la problemática antes mencionada a nivel mundial como lo expresa el Comité Olímpico Internacional en (COI, 2008) se le da cabalidad de incorporar la dirección estratégica en las distintas organizaciones deportivas que surgen en Europa y en esta dimensión se fue expandiendo en los diferentes continentes ofreciendo la globalización en el mundo deportivo.

Cabe mencionar que, desde la antigüedad la dirección estratégica fue identificada como un arte en general con la finalidad de vencer al enemigo, lo cual en estudios paralelos al tema y en ciertos países de Europa donde este ha tenido un mayor protagonismo, nos indica que la dirección estratégica orienta un camino para alcanzar los objetivos establecidos, desde este punto de vista fue creciendo este término en la academia, a nivel empresarial, social, educacional y el mundo deportivo (Roche, 1996).

Como lo expresa, Reyes et al. (2016) en el ámbito deportivo la dirección estratégica ha sido indispensable para el mejoramiento de los procesos formativos en la disciplina que se acomode, donde este factor es incidente en ciertas áreas de la matriz del deporte en aras de concebir una proyección objetiva, que a partir de sus variables como los son (control, toma de decisiones, clima organizacional, planificación y liderazgo) pueden facilitar un alcance de lo propuesto en las áreas donde esta se aplique. Como se puede evidenciar en una investigación en la cual elaboraron un modelo estratégico enfatizando en escuelas de iniciación escolar y de educación superior encargándose de cada una de las disciplinas para la formación y perfeccionamiento enfocado al alto rendimiento evidenciando resultados significativos.

Así mismo lo resaltan Reyes et al. (2016) para esta causa que el objetivo en su segundo ciclo de aplicación de un ideal de dirección estratégica consistió en ubicar a esta provincia en sexto lugar de los Juegos Escolares Nacionales y asimismo en el séptimo lugar en los Juegos Juveniles Nacionales, para este estudio fue de gran relevancia los planteamientos de objetivos que dieran cabalidad a la obtención de buenos resultados.

Para ello, como lo vuelven a indicar Reyes et al. (2016) fue de suma importancia el perfeccionamiento de la detección y selección de talento, de igual forma, el trabajo cooperativo en los Centros Nacionales de Alto Rendimiento teniendo en cuenta los planes y diferentes programas, del mismo modo, se propusieron objetivos como llegar alcanzar niveles óptimos en

el marco del deporte por parte de entrenadores, directivos, árbitros con exigencia a nivel olímpico y mundial de esas grandes entidades promotoras de esta disciplinariedad.

Para la obtención de buenos resultados las variables de la dirección estratégicas fueron fundamentales en esta investigación dejando en claridad que el deporte la cual fue indispensable la implementación de este valioso componente para la preparación en los recursos necesarios tales como humanos, materiales y financieros (Reyes et al. 2016).

Es decir, cualificación de personal en el ámbito deportivo, jueces, entrenadores, directivos, para una mejora en la enseñanza metodológica en el deporte de base, también de alto rendimiento con la finalidad de estimular, desarrollar perfeccionar habilidades, destrezas a nivel condicional y también motriz.

En el mismo orden de ideas, como estrategia fundamental se estableció el rescate de los juegos estudiantiles desde la primaria, secundaria desde la educación física para la obtención de reservas deportivas. Por Consiguiente, otra de las estrategias abordadas fue los convenios con entidades Nacionales y extranjeras para el desarrollo deportivo de esta provincia (Reyes et al. 2016).

Como lo afirman Reyes et al. (2016) las variabilidades de sucesos dejan en claro que cuando se conjugan todos los aspectos de forma organizada en el mundo deportivo con la ayuda de la dirección estratégica que supla todos los ámbitos se pueden obtener resultados significativos que lleven que el deporte avance de la mano de organización en este plano educacional.

Como lo expresan Olson et al. (2016) se buscaba evaluar las estrategias, estructura organizacional y la cultura o ambiente que se manejaba dentro de los clubes de la Premier League inglesa; por lo cual se trazaron objetivos, que en su momento se reflejaban por medio de los resultados en competencia y demás factores fundamentales que influían en el aspecto de dirección y gestión deportiva.

En seguimiento con este estudio, se encuestó a 35 ejecutivos y gerentes de 3 grandes clubes, donde por medio de esa encuesta se busca validar aspectos estructurales del cuerpo organizacional de cada club de acuerdo con la información de la encuesta.

Del mismo modo, Olson et al. (2016) indican que los gerentes comerciales de estos clubes tienen un cierto grado de libertad en poder elegir estrategias competitivas alternativas, para implementar con éxito una estrategia ya establecida, los gerentes comerciales de los clubes

deben asegurarse de que la estructura organizativa, la cultura y las normas de comportamiento dentro del grupo empresarial, organizacional de cada club estén alineadas con los objetivos generales de esa estrategia o ruta establecida en el marco del organigrama estructural.

Por lo que este estudio demuestra la utilización de la dirección estratégica con fines enmarcados en el cumplimiento de objetivos y metas por medio del orden organizacional.

De igual manera como lo afirma Sanahuja (2013) Se buscaba mostrar cómo eran los procesos de responsabilidad social empresarial, que usaban para su misma implementación, de los cuales se logró conocer por medio de entrevistas aplicadas, dando cuenta que las prácticas integrales planificadas funcionaban como una estrategia para el buen desarrollo de la RSE de cada club.

Por consiguiente, el autor Sanahuja (2013) se permitió en la investigación observar dos beneficios fundamentales como lo fueron determinar e integrar acciones ambientales responsables en miras hacia los factores defensivos de gestión de riesgos, al considerar esfuerzos empleados para tramitar la legitimidad social o factores de valor agregado para mejorar la demanda del mercado por parte de clientes y aficionados.

De acuerdo con diferentes autores, entre ellos Kunkel et al. (2014) se buscó explorar las estrategias de desarrollo de marca con el objetivo de fortalecer la participación del consumidor con el producto, o servicio para el caso de la A-League australiana. Para la presente investigación descubrieron tres temas por medio de la labor investigativa de índole cualitativo; que representan tres estrategias del desarrollo de la marca: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

En el estudio como lo han expresado los autores Kunkel et al. (2014) se ve aplicado que la literatura de la administración deportiva de acuerdo a la gestión específica mediante la identificación de estrategias que se pueden utilizar para posicionar el deporte como marca; de igual forma, indicar cómo se pueden utilizar estrategias para influir en las diferentes asociaciones de marcas de los consumidores; también demostrar la estrecha relación entre la marca de las ligas y los clubes adscritos a dichas ligas y por último, mejorar el conocimiento y resultado dado por la exploración del muestreo de investigación de mercado.

A pesar de que este estudio va más apuntado al marketing deportivo, los procesos de selección de objetivos, metas, entre otros, es la muestra del manejo e idea de los procesos de dirección estratégica para llegar al punto clave de buen desarrollo de la marca o empresa

(Kunkel et al., 2014).

Así mismo, Li et al. (2021) llevaron a cabo un estudio para determinar los factores determinantes en cuanto al planteamiento de estrategias de las asociaciones de investigación entre la academia y el deporte, para el desarrollo y la paz, este estudio se fundamenta en describir la información por medio de entrevistas a los académicos más destacados de estas asociaciones, por ello, se logró evidencias factores como: orden del panorama político y organizacional, evaluación de recursos necesarios y limitaciones, planteamientos de objetivos y metas a largo plazo.

4.1.1 Antecedentes a nivel Latinoamericano

Desde una perspectiva Latinoamérica es de suma importancia mencionar que la dirección estratégica es fundamental al momento de llevar a cabo un plan de entrenamiento, la dosificación de los distintos elementos en las clases de educación física, de igual forma, en el mundo de la actividad física, que van de forma conjunta con la tecnología, la ciencia, la investigación, los procesos de administración de las empresas en el ámbito deportivo en los resultados de los deportistas.

Por consiguiente, se efectuó una investigación en centros de alto rendimiento en diferentes países de Latinoamérica (Ecuador, Venezuela, Cuba, Argentina, Colombia en el lapso de tiempo de 2012- 2017) en la cual, se evaluaron variables como; la planificación estratégica, clima organizacional, relaciones interpersonales, liderazgo, control, comunicación doble vía, gestión de información, recursos materiales, toma de decisiones estratégicas, organigrama estructural deportivo entre otras variables.

Este estudio deja como aspectos a tener en cuenta que la percepción según la media general es bastante baja en los grupos estudiados, del mismo modo, arroja que las relaciones interpersonales de la mano con la comunicación de doble vía, se ubican en un nivel regular, en cambio la planificación estratégica es una de las variables que se encuentran en nivel bueno para este estudio.

Se deja establecido que la dirección estratégica en los centros de alto rendimiento en el deporte en Latinoamérica es un componente fundamental para la obtención de resultados significativos en el mundo deportivo, que, para ello, son múltiples variables tenidas en cuenta, las fases, componentes generales, específicos, identificación los procesos, objetivos, los ajustes, las acciones de mejoras entre otros.

4.1.2 Antecedentes a nivel nacional (Colombia)

Por consiguiente los Autores como Garzón et al. (2019) establecieron un proyecto investigativo en la universidad del Rosario sede Bogotá, bajo la meta de lograr la promoción de la recreación, deporte y la actividad física en el campus de la universidad del Rosario; el área administrativa del deporte de esta entidad de educación superior decidió iniciar un proceso de planeación y gestión estratégica, para describir aquellos problemas que asechaban a los procesos administrativos en el área deportiva.

De igual manera, se buscaba identificar aquellos aspectos necesarios para alcanzar un proceso de cambio ejemplar en la parte de gestión y planificación de los recursos deportivos en una entidad de educación superior que ofrece programas de dirección estratégica en el deporte, la recreación y actividad física.

Los mismos autores Garzón et al. (2019) argumentan que este estudio demostró una vez más lo necesario que es implementar un programa de planificación y gestión estratégica dado que realizarlo fue muy primordial para que el deporte y sus ramas dieran visibilidad tanto de manera externa como interna de la universidad del Rosario, y de la misma forma poder contribuir a los procesos para lograr los objetivos planteados haciendouso de los recursos y demostrado el buen manejo de estos mismos.

Por consiguiente, Garzón et al. (2019) manifiestan que se pudo plantear una ruta clara, se logró generar programas en función de la necesidad de la población estudiantil y cuerpo administrativo de la entidad educativa; la implementación de este plan ayudo a que la universidad tuviese una participación más activa en su crecimiento y claro que en su fortalecimiento en las ofertas de los diversos programas de acuerdo con las ramas del deporte en sí.

Cabe resaltar, Garzón et al. (2019) con el proceso en función siguió acarreado un sin fin de beneficios, ya que, también se logró establecer una acción participativa con entes del sector privados donde se alcanzó a gestionar o más bien llegar a acuerdos de convenios, y como resultado, esto alcanzo a más personal del campus y comunidad universitaria, y lo más impactante fue que gracias a esta gestión el programa y área del deporte se convirtió en líder de los diferentes grupos o áreas como cultura y gestión humana.

4.1.3 Antecedentes a nivel regional

En este apartado se trae a colación el estudio Modelo de dirección estratégica para Los

Centros de alto Rendimiento Deportivos; aplicado por los autores Sanabria et al. (2019) donde a pesar de ejecutar un análisis a nivel latinoamericano en el apartado, en la cual señalan en el estudio que en Colombia se logra denotar que uno de los departamentos del territorio Nacional fue Sucre.

Por lo cual se llega a la misma conclusión, que el tema de la dirección estratégica en este territorio es bajo, es decir que hay desconocimiento sobre el tema en mención, por lo tanto, se puede decir, que los procesos de intervención en el área del deporte deben ser mejorados y profundizados desde la academia para potenciar las escuelas de formación deportiva en el departamento

4.1.4 Antecedentes a nivel local

Con base al contexto local no se ha halla documentación o investigación que hable respecto a la dirección estratégica en el contexto local Sincelejo- Sucre , por lo cual, se considera que el objeto de estudio de esta investigación en el Club de patinaje Jerry Gaviria no cuenta con un modelo de dirección estratégica que lo oriente a la obtención de resultados importantes en la disciplina de patinaje de velocidad, por lo tanto, esta investigación nace para suplir el gran vacío de la dirección estratégica del club en mención, respetando el estado actual del mismo.

4.2 Marco Teórico

En el presente capítulo plantaremos todo lo que concierne a las teorías relacionadas con la dirección estratégica, la cual son divididas en tres estadios, el estado del arte, las teorías y el marco conceptual.

4.2.1 Estado del Arte

La dirección estratégica en el deporte es el proceso donde los dirigentes de los centros deportivos organizan, ordenan, acomodan sus diferentes objetivos y así mismo las acciones que van a tener en el transcurso del tiempo Hofer y Schendell (1978) del mismo modo, se tiene la definición de que La Gestión estratégica contempla una serie de procesos y procedimientos a favor de la estructuración orgánica en una entidad deportiva que va a desempeñar acciones dentro de la actividad innovadora de la empresa (Khrystyna et al., 2021).

También es viable en el ámbito deportivo puesto que, por medio de ella, se busca los procesos internos de esta misma, como los son los objetivos, misión, visión, con fines de formar atletas; desde este mismo punto de vista, otras investigaciones afirman que, Eventos deportivos

y apalancamiento estratégico, actúan entre sí para dar cabalidad a manera de reconocimiento a cada disciplina, al atleta y al deporte en general, lo cual respalda esta reseña denominada: empujando hacia el triple resultado O'Brien y Chalip (2007) lo que el autor refiere, por medio de esta estrategia innovadora se busca coordinar diferentes variables desde el ámbito económico, ambiental y en el campo del deporte con miras a obtener resultados positivos en el transcurrir del tiempo.

Según Mantilla (2011) en lo concerniente al estudio de las estrategias de comunicación digitales se ha desarrollado a partir de las mejoras de los procesos interactivos en las organizaciones. La irrupción de la planificación estratégica en las relaciones públicas en las organizaciones supone reconocer el papel de la comunicación en los procesos de dirección estratégica.

Del mismo modo, Morales (2006) plantea que el proceso estratégico y la definición de una visión corporativa obligan a coordinar las distintas áreas de trabajo, señala que la comunicación planificada, engloba a todas las teorías que estudian aquellas ocasiones en las que la comunicación es usada de modo consciente para buscar una serie de objetivos más o menos específicos.

Seguidamente cabe aclarar que, los distintos autores sugieren que la explotación comercial debe coordinarse junto a la dirección de comunicación puesto que la comercialización y generación de ingresos de una entidad deportiva son la base del negocio en el espectáculo deportivo (Chadwick y Beech, 2004).

En este orden de ideas, respecto a la dirección estratégica, es de suma importancia aterrizar estas posturas a clubes en el ámbito deportivo que generen modelos de dirección con objetivos claros, en la cual se ven inmerso las distintas personas desarrollando las variables tanto del entrenamiento deportivo como de la misma gestión para este campo.

En materia de las utilidades fundamentales de este componente, se destaca el liderazgo la cual es una habilidad que cada individuo debe desarrollar e impartir en su currículo como actor integral a disposición de los momentos en un club deportivo, de ese modo, la toma de decisiones va de la mano de la variable anterior que incide al avance significativo de los objetivos a desplegar, asimismo, el clima organizacional que se debe brindar en una empresa con la finalidad de abordar de mejor forma la dirección del proyecto establecido.

Esto deja en claro que a partir de la dirección estratégica los clubes deportivos pueden llevar un seguimiento minucioso de su club desde lo administrativo hasta lo competitivo de modo que se logren reflejar aspectos progresivos para con ello alcanzar hitos como empresa.

Según El Tiempo (2017) uno de los mejores proyectos que se ha desarrollado el fútbol colombiano como empresa deportiva fue la del Club Atlético Nacional, la cual le dieron continuidad a un hilo conductor de las buenas prácticas empresariales transmitidas a una organización deportiva, esa dirección estratégica, sumada a una buena ejecución sostenida en indicadores, ha sido la brújula que ha guiado al equipo antioqueño a alcanzar importantes logros deportivos y financieros.

De lo anterior, se trae a colación otro caso relevante en el mundo deportivo que sustenta esta variable en desarrollo Rocco (2014) a nivel mundial, la industria del deporte está experimentando un asombro crecimiento económico, por tanto, el papel de los clubes deportivos adquirió especial importancia dentro de la sociedad contemporánea global, utilizando la dirección estratégica estas organizaciones ha aumentado la necesidad de invertir en estrategias que permitan su posicionamiento en el mercado correcto y sus logros en el campo del deporte.

Con lo anteriormente expuesto, es preciso indicar que, a medida que los clubes deportivos se organicen de manera formal y dispongan de un modelo de dirección estratégica su organización en todos los aspectos y resultados deportivos se van a ver evidenciados en el medio donde se desarrolle.

Cabe mencionar, que el Club primeramente traído a colación en este escrito obtuvo muchos resultados deportivos significativos para su historia, economía, empresa, reconocimiento, trabajo, perseverancia, para ello, queda claro, que la buena organización a nivel interno fue fundamental para levantar cada uno de los títulos obtenidos (Revista el tiempo, 2017).

Es decir, como primordiales la Copa Libertadores y la participación en el Mundial de Clubes, no obstante, las diversas ganancias económicas por pasar cada fase en cada uno de los campeonatos y de la mano las ventas de jugadores reconocidos por su alto nivel deportivo (Revista el tiempo, 2017).

Como lo afirma Rocco (2014) otros Clubes a nivel internacional como lo son el FC Barcelona de España, el Ajax de Holanda y el Sporting de Lisboa han desarrollado una cultura organizativa de la mano de la dirección estratégica con la finalidad de mejorar la obtención de títulos a nivel local y continental, resultados que se han evidenciados en la participación de sus ligas, dejando claro la importancia en la implementación de las variables deportivas y de gestión en el deporte.

Por su parte, Rocco (2014) de la igual forma menciona, la implementación y desarrollo de una cultura que permite el desarrollo de una identidad clubista y la agregación de todos sus grupos de interés, atletas, aficionados, patrocinadores, marcas, inversiones y otros, es una de esas estrategias. De igual forma, la creación de estrategias y planadas de una cultura organizativa con valores y principios van a sostener una posición en el mercado deportivo que equilibren los resultados económicos, financieros y tecnológicos, y con el rendimiento poder generar ingresos y apropiarse de logros en el campo de acción.

Trayendo a colación la importancia de la dirección estratégica en los clubes deportivos en el departamento de Sucre, sería de gran importancia tener en cuenta estos aspectos para con el reconocimiento adquisitivo y trabajo consumado en la trayectoria del club se dé a conocer con gran nivel en los distintos ámbitos nacionales e internacionales, es decir, en esta investigación se busca efectuar este modelo para agrupar e implementar todas las variables inmersas en esta temática.

Para ello, no se debe dejar de lado lo siguiente, la cultura organizativa interna del club, los principios, valores, objetivos desde una mirada financiera y del mismo mercado para el sostenimiento y logros en este ámbito; no obstante, al momento de efectuar este modelo en nuestro departamento las otras instituciones se verán atraídas por los resultados obtenidos que van de la mano con el tiempo.

En relación, a los procesos de planificación, estrategia e identidad empresarial y corporativa con énfasis en lo que es el marketing deportivo tenemos las funciones de los departamentos corporativos públicos y el marketing.

Según Hopwood (2005) haciendo énfasis en el cricket dice que son 2 variables diferentes entre sí, por lo tanto, deben ejercer su dominio de manera independiente en los procesos prácticos de la planificación y dirección estratégica del planteamiento de los

objetivos a alcanzar, esto es válido, muchas otras organizaciones han llegado a esta misma conclusión dado los resultados que han logrado alcanzar por medio de la dirección.

Pero a pesar de esa evidencia, hay otros autores como Slotd et al. (2006), citado en Wilcox et al. (2007), citado en Rodríguez (2007) que sustentan que de hecho pueden trabajar de manera conjunta estas 2 variables organizacionales, y actualmente se recomienda que se trabajen en absoluta coordinación.

De acuerdo, al argumento de estos últimos autores se realizó un trabajo de investigación con base a la planificación y estrategia de relaciones de identidad corporativa en clubes deportivos españoles de las disciplinas de fútbol y baloncesto por parte de (Sanahuja, 2013).

Del mismo modo, Sanahuja (2013) indica presentar lo que sería un diagnóstico sobre los procesos de dirección estratégica en los diferentes clubes deportivos profesionales a nivel España, haciendo uso de una metodología de investigación mixta, concluyendo se logró evidenciar que, a excepción de los planteamientos de objetivos y planes en el área del marketing, los clubes no hacen énfasis en su área general de identidad junto con el área corporativa y de las diferentes estrategias a realizar.

Es decir, no emplean la dirección estratégica en paralelo al proceso secuencial en las distintas áreas del club, más allá de cumplir los objetivos del área del marketing, buscando generar planes y objetivos que orienten al club a un nivel organizacional con mayor notoriedad (Sanahuja, 2013).

En un estudio realizado por el departamento de kinesiología de la universidad de Windsor en Canadá y la escuela de kinesiología Western University, London, ON, Canadá, por parte de Millar et al. (2020) se evidencia un proceso metodológico con el fin de estudiar cómo es la adopción del proceso de desarrollo de un atleta a largo plazo, este estudio se enfocó en ver cómo era el proceso dirección estratégica en los entes administrativos, entrenadores del club.

Para ello, los hallazgos que reveló que por medio de este estudio dieron a conocer en parte de los entrenadores y administradores que hay poca concepción de la LTAD (desarrollo del deportista a largo plazo), por lo tanto, se logra evidenciar que el poco conocimiento de la dirección estratégica para el desarrollo deportivo de los atletas se encuentra muy desvalorizado (Clutterbuck y Doherty, 2020).

Puesto que, se centran en otros factores como el económico y necesidades de infraestructura del club, lo cual no está mal, pero de acuerdo con el proceso de administración del entrenamiento deportivo para el desarrollo del rendimiento de un deportista y atleta, se encuentran descuidados (Clutterbuck y Doherty, 2020).

El análisis estratégico de la marca, que involucra análisis del cliente, competidores y de sí misma, suministra los inputs necesarios al modelo de planificación (Aaker, 2002).

Es decir, dentro de una organización deportiva es relevante que se promocióne el nombre de esta misma por diversos canales de comunicación para su visibilidad en el medio, por lo tanto, esta experiencia busca estimular al consumidor en tal medida que capture sus sentidos. La idea ayuda también a diferenciar a las marcas que compiten (Davis, 2010).

Es relevante destacar que, a medida que las empresas deportivas se visibilicen en el contexto mayor va a ser la captación de deportistas y personas interesadas a este ámbito.

Como lo afirma Davis (2010) en el fragmento anterior es importante decir que, dentro de una organización deportiva debe ser indispensable dentro de la dirección estratégica la misma marca en este caso la promoción que se le da a los clubes, de la misma manera, esta parte va inmersas dentro de la misma planificación, a nivel externo el reconocimiento por el trabajo impartido es lo más importante de la mano la misma organización de la empresa.

Según un estudio efectuado en el país de México con respecto a la materia deportiva se evaluó lo siguiente, (Notimex, 2012).

En Guadalajara, México se descubrió como menor importancia que el deporte es un factor que favorece al desarrollo integral del ser humano, a pesar de que recientemente fue sede de una de las experiencias más espectaculares en materia deportiva, los Juegos Panamericanos 2011. Para esta investigación, los gestores de esta índole desde el ámbito de la administración se dieron cuenta de la importancia que este cohíbe a medida de las disciplinas deportivas, lo cual se convierte en un gran eje que puede cambiar vidas, de igual forma, existe un conocimiento base para incurrir en ello.

Por consiguiente, Gobé (2005) señala que los programas de identidades corporativas basados en las emociones deben ser visionarios, integrados, viscerales y deben reflejar la voluntad auténtica de las empresas de compartir sus valores con los consumidores. Las identidades conectadas son relevantes culturalmente y deben ser respaldadas por la gente,

los consumidores y los empleados. Son flexibles, imaginativas y atractivas, las identidades dictadas son solo lo que son, otro logo en la puerta.

Es preciso indicar que, dentro de la dirección estratégica en específico en una empresa deportiva se debe articular los objetivos, misión, visión, valores, principios, que a medida que sean integrados se reflejará resultados apuntados a la misma organización interna de ella, como el rendimiento deportivo de los atletas que a su vez los dejará posicionados en el ranking para su disciplina, para ello, la constancia en estos procesos es indispensable de la mano de los anteriormente mencionados.

De acuerdo con Villafaña (2004) define la imagen corporativa como la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria. De esta misma manera, la empresa deportiva debe trabajar mancomunadamente con lo administrativo con sus atletas que los objetivos visionados sean orientados allá para que el proceso sea direccionado a lo antes planificado.

No obstante, Villafaña (2004) expresa que la imagen hay que entenderla como una globalidad, como la suma que alguien tiene de una institución, en la cual la importancia de cada uno de sus componentes, considerados uno a uno, se diluye en comparación con el valor que alcanza la integración de todos ellos en una suerte de Gestalt corporativa. Siguiendo el mismo orden de ideas, retomando lo que se ha mencionado con anterioridad es que entre mejor comunicación se presente en la gestión de lo planificado asimismo se observará el cambio en el ambiente publico donde se verá reflejado la imagen del club deportivo.

Ollé y Ríu (2009) manifiestan que, la marca no podemos verla como un factor aislado, como un elemento más a decidir, la marca es el resultado de todo el esfuerzo de la compañía. El branding ha sido tratado durante demasiado tiempo como una especie de maquillaje que vestía la mona de seda. Es verdad que un buen logotipo puede hacer mucho por su marca, pero siempre que esta responda a unos significados diseñados estratégicamente.

Para la buena ejecución de la dirección estratégica la marca es un factor determinante para la visibilidad en el medio, por lo tanto, no se puede ver de forma aislada, puesto que va articulado con los objetivos que se plantean en la empresa deportiva, las personas son la identidad de los clubes en estos casos que a medida de su masificación se

otorga el reconocimiento por la promoción del nombre y su buen desenvolvimiento en el campo del deporte.

En estos procesos es de suma importancia la destacada participación jerárquica de un club, desde su presidente, delegados, secretarios, entrenadores, la marca, las participaciones en diversas competencias, las medallas obtenidas, los reconocimientos, la publicidad entre otros aspectos; para ello, en el momento que todos se articulen este tipo de empresa se verá de una manera diferente en el entorno, por eso la continuidad de la mano de la disciplina son indispensables en los procesos deportivos donde estos factores u otros hacen que se llegue al éxito.

Beotas (2006) expresa que una economía de servicios, ocio y espectáculo como es la del sector deportivo profesional requiere renovarse constantemente para poder afrontar los continuos cambios que afectan su gestión. La necesidad de generar organizaciones ágiles, disponer de un liderazgo eficaz, así como poder implantar las estrategias corporativas a través de las personas, son algunos de los principales retos que, enfrentados adecuadamente, pueden ayudar a lograr el éxito deportivo y empresarial.

De manera sustancial, en el siglo actual se acarrearán cambios muy rápidos donde las organizaciones deportivas deben estar preparadas para estos mismos, desde una buena planificación estratégica se prevén para tener un mejor liderazgo de forma eficaz ante estos mismos, las personas inmersas en estos por medio de la toma de decisiones obtendrán el resultado según lo gestionado.

De esta misma manera, la cooperación entre todos los integrantes de una empresa deportiva deben tener y expresar diversas capacidades que ayuden a un bienestar grupal, es decir el control de la información, el liderazgo para enfrentar los cambios, la toma de decisiones en vísperas de seleccionar la mejor opción, el clima organizacional que es significativo tenerlo en cuenta para los objetivos no se verá distorsionados al momento de cumplirlos de la mano de las relaciones interpersonales donde la amistad y lo que se llega en concordancia sea objetivo en busca de seguir mejorando en la organización.

Por otro lado, encontramos la opinión de este autor como lo es citado al final, las organizaciones necesitan trabajadores y políticas corporativas especializadas, polivalentes, innovadoras, creativas, comprometidas y preocupadas por dar un servicio y una comunicación excelente a los consumidores (Suárez, 2005).

Es decir, como hemos venido hablando es de mucha relevancia que haya una gran armonía en estos procesos administrativos con fines deportivos donde las personas tengan la capacidad de ser polivalentes en cuanto sus funciones de forma cooperativa, para ello, debe estar inmerso la innovación para diferenciarse en el medio, la creatividad que a pesar de ser individual se coopera para impartirla de forma grupal con el fin de un bien en común, no se debe dejar de lado el compromiso que siempre se efectúa para el avance de esta misma.

Trayendo a colación el fragmento anterior, se puede mencionar o expresar que la polivalencia en un caso en específico de un entrenador deportivo que tiene al mando un club y en algunos momentos no se cuenta de mucho personal capacitado para cumplir las diversas funciones, es esta persona la cual tiene el mando de su empresa que quiere que avance, entonces al momento de suplir estas actividades se da a cumplir el concepto antes mencionados que la polivalencia distingue a este entrenador a efectuar diferentes funciones siendo el una persona con dinamismo y destrezas para cumplir con los objetivos que de una u otra forma lo llevaran a obtener éxito.

Por otro lado, encontramos que la dirección estratégica supone, entre otras cuestiones, asentar los pilares básicos para potenciar la empresa con el fin de que sea altamente competitiva en sus diferentes indicadores, fundamentalmente en los referentes a productividad, calidad y competitividad (Sánchez et al., 2006).

Dándole continuidad, es importante que la empresa en su totalidad tenga la flexibilidad o adaptabilidad para los cambios que se produzcan de manera inesperada, como se mencionó en los epígrafes anteriores de tener la capacidad de actuar ante estos mismo, llevando este fragmento al mundo deportivo real, cabe destacar que, en las diferentes categorías de las disciplinas deportivas se debe tener la misma constancia y disciplina para impactar positivamente en los deportistas o niños la cual lleven un proceso deportivo.

Consecutivamente, en este mundo de la empresa deportiva no solo interesa que un deportista se destaque, si no crear una base fundamental de manera consolidada donde todos puedan crecer simultáneamente en el proceso, de igual forma no todo va relacionado al entrenamiento si no a la parte humana que es totalmente fundamental para que los objetivos sean logrados de la mejor forma.

De acuerdo, con los argumentos planteados en este marco consideramos que el desarrollo de actuaciones estratégicas en entidades deportivas pasa, necesariamente, por

articular acciones donde el psicólogo del deporte puede aportar un valor añadido evidente a la organización deportiva (Sánchez et al., 2003).

Por tanto, la empresa debe existir el componente psicológico que desde las directrices cerebrales se lleven a cumplir con los resultados y objetivos, es necesario la ayuda de esta ciencia para que el plan estratégico se vea más nutrido y en momentos de conflictos se intervenga para aclarar los puntos tratados; de hecho, para que no haya una desviación de lo estructurado.

Gombau (2006) indicaba las claves que, a su juicio, considera esenciales para que las organizaciones deportivas mejoren sus parámetros de calidad, y hacía especial hincapié en la ausencia de trabajos sistemáticos en esta materia, de tal forma que pudieran permitir a los gestores de estas organizaciones y empresas ofrecer mejores servicios.

Cabe mencionar que, en este ámbito lo que no se escribe se olvida, entonces dentro de estas organizaciones es relevante llevar un trabajo sistematizado, secuencialidad de lo que se efectuó en un año calendario, con la finalidad de hacer un autoanálisis al final de este mismo, esta estrategia hace que se mejore los aspectos que no se cubrieron de la mejor forma, a medida que esto evolucione la dirección estratégica en los clubes se verá más organizada con resultados positivos contundentes que impacten en el medio.

De igual forma, queda claro los clubes diseñen un plan estratégico que los orienten de manera precisa para lo que quieren conseguir, es decir, existen las variables de la dirección estratégica como lo son el clima organizacional, la toma de decisiones y el liderazgo, para lo deportivo es necesario tener en cuentas las capacidades físicas, la técnica de la misma disciplina y las habilidades, es por ello, que se interrelacionan todos estos aspectos importantes que a medida que se cumplan la empresa se verá el crecimiento.

En este contexto subrayaban el hecho de que la aportación de los conocimientos del psicólogo del deporte al área de recursos humanos y marketing, cuando nos situamos en organizaciones deportivas, mejora el desarrollo del trabajo (Cantón et al., 2003).

Siguiendo en la misma línea de investigación es claro mencionar la significancia que, desde el punto de vista psicológico en el ámbito deportivo se puede impactar positivamente en la parte humana, en el marketing para el desarrollo de un diseño estratégico, a medida que se ha avanzado en esta investigación son muchas las variables que se deben tener en cuenta en estos procesos para que los objetivos sean consolidados de

manera positiva a lo planificado, entonces esta es una articulación que busca captar todo lo esencial de la empresa para transmitirlo en el contexto.

En una intervención situada en el contexto deportivo con las aristas mencionadas anteriormente, efectuada por Mónica Jorge como directora ejecutiva de una entidad empresarial, destacó la evolución del fútbol femenino en Portugal donde se realizó un plan estratégico para esta disciplina bajo una perspectiva innovadora, en su momento enfocado a la promoción de la gestión deportiva para los gerentes de entidades de apoyo de esta índole (Translated by ContentEngine LLC, 2020).

En este campo queda en evidencia que la cualificación de las personas al frente de estos procesos cada día va avanzando para esta cita, el fútbol femenino en Portugal no se queda atrás porque buscan la manera como brindar conocimiento para los gerentes con la finalidad de obtener resultados positivos para esta modalidad, esto es una enseñanza hacia una nueva visión de los clubes que no estén organizados puedan adoptar este tipo de estrategias para incrementar mejoras en lo deportivo, y así poseer beneficios de diferentes entidades patrocinadoras para el crecimiento hacia lo empresarial.

La dirección estratégica ayuda a mejorar los procesos orientados a la calidad, ya sea de los atletas y directivos de los clubes Labbad (2017) el gerente del Boca Juniors de Argentina, personaje popular y exitoso de este club expresa la importancia de la dirección estratégica para lograr consagraciones significantes para el club, no obstante, realizan convenios con universidades para la formación de las personas de este ámbito, es decir, entrenadores y hasta los mismos futbolistas, es de aclarar que a medida que las personas se formen en la academia con nuevos conocimientos, así mismo se observa la organización del club por medio de los objetivos que se establecen.

Por consiguiente, las entidades deportivas, clubes u organizaciones deben mantener una mentalidad enfocada en los objetivos establecidos, con ello, se afianzará en la toma de decisiones en el transcurrir del tiempo, también, deben mantener la capacidad de adaptación entre todos los miembros de la entidad con la finalidad de afrontar los desafíos que se presenten (Basu et al., 2021).

De esta manera, las entidades deportivas en el transcurso del tiempo obtienen reconocimiento por los resultados que se reflejan en la disciplina que se desarrolle, es así, donde los diferentes clientes toman la opción de que los aprendices se formen en esta entidad, donde

tienen un rumbo determinado para la formación integral, de la mano de principios, metas, objetivos, filosofía y otros valores (Chen et al., 2022).

Para el ámbito deportivo en cada periodo se deben organizar el plan estratégico para el cumplimiento de los objetivos, es decir, debe haber un armonía entre todos los componentes a desarrollar, por ende, se deben preparar para la estrategia, articular la misión, visión y valores, evaluar la situación actual de la entidad deportiva, desarrollar estrategias, metas y finalidades, readaptar el plan estratégico y evaluar la eficiencia de este mismo, para tener un horizonte más amplio con base a los resultados a lograr (Doxey, 2021).

No obstante, las organizaciones deportivas deben proyectarse a tener varias sedes de las disciplinas que quieren fomentar, todo ello, para abarcar muchos espacios de participación, con esto se busca consolidarse a nivel local e internacional, porque cuando ocurren las crisis como por ejemplo la pandemia de Covid19 las empresas tienen recaudos para suplir las necesidades que se presenten (Harold y Vargas, 2022).

Con base, a los enfoques tradicionales en el campo deportivo y administrativo se deben tener en cuenta que muchos de los elementos se siguen aplicando en la actualidad, pero nace la dirección estratégica como herramienta fundamental para potencializar el deporte y su estructura, es así que muchos clubes deportivos han desarrollado modelos de dirección en donde han obtenido resultados significativos relacionado a su filosofía de trabajo (Kaur y Kaushik, 2021).

Cabe indicar, que la dirección estratégica tiene la ventaja de realizar ajustes en periodos de control, es por ello, que se determinan un cronograma en donde se lleven todas las actividades agendadas para ir realizando ajustes pertinentes de los aspectos que se han logrado cumplir en el tiempo y también los que no, con esta nueva forma de dirigir empresas se da a cabalidad los modelos de dirección, pero se da un espacio para determinar la potencialidad de este mismo (Rosenkov, 2021).

Es por eso, que en el siglo XXI se da la necesidad que las empresas, organizaciones o clubes deportivos de forma interna mantengan la innovación, puesto que, es una estrategia para captar clientes, es aquí donde existe la verdadera diferencia en la calidad de lo que se ofrece, en el ámbito deportivo la formación del atleta cada día es más exigente y con muchos cambios

donde interviene la tecnología, la ciencia e innovación para salvaguardar el deportista (Peralta et al., 2020).

En el mundo actual hay muchos inversionistas en el ámbito deportivo, pero muy pocos van dirigidos directamente a la entidad, es decir, le apuestan es al deportista con su respectivo manager, hay otros que se direccionan a la organización como tal, con miras a obtener un futuro lleno de triunfos, es por ello, que hay entidades que se le ve los resultados mucho mejor, más que a otras; de aquí por la cual es donde nacen los planes estratégicos con en el transcurso del tiempo (Verweire y Letens, 2019).

Con la implementación de la dirección estratégica en el contexto deportivo es de gran necesidad que los entes gubernamentales para este caso en Colombia, los IMDER tanto Municipal y Departamental hagan caso omiso para la aplicación de esta temática en todas las disciplinas deportivas, puesto que, en cuanto un club tenga los objetivos y filosofía bien establecida con más facilidad se va a esclarecer la dirección estratégica para la obtención de resultados eficientes en el contexto (Massey, 2022).

4.2.2 Teorías de investigación

- ***Teoría de los recursos***

Según Barney y Grant (1991) es preciso indicar que, esta teoría establece que en la forma como se activen los recursos y de esta misma manera se potencien las capacidades va a ser el resultado con fines competitivos de manera sostenida en el tiempo. Es importante dejar claro que la empresa necesita emprender acciones para apropiarse los recursos de forma sincronizada para promover rentas que den garantía de una perdurabilidad competitiva, de este modo, la empresa tendrá como objetivo que los recursos sean fuentes que generen diversos beneficios y sean intransferibles.

Es de suma importancia destacar que esta teoría de los recursos cumple con unas características fundamentales para generar ventaja competitiva sostenida en el tiempo, como los es, la durabilidad, la cual consta de un periodo de tiempo donde el recurso disminuye por su uso, entonces la empresa como ente promotor debe crear u ofrecer recursos que se mantengan en el tiempo; de este mismo modo se conduce a la transparencia, donde la empresa debe demostrar su identidad ante el entorno, que genere fiabilidad en lo que desea fortalecer para luego transmitirlo; también está la transferibilidad, que la empresa busca

imitar a un rival exitoso utilizando una estrategia antes establecida para mejorar en sus ingresos.

No obstante, está la replicabilidad en donde existe la posibilidad de replicar los recursos endógenos la cual en otras fueron exitosas, para ello, es importante tener experiencia al momento de aplicar estrategias ya reproducidas en otros contextos.

- ***Teoría de las capacidades dinámicas***

Es la habilidad que demuestra una empresa para adaptar los recursos y las capacidades en el mercado que interactúa Eisenhardt (2000) es decir, hacer un cambio sustancial reconfigurar las competencias en el ambiente para ello el personal inmerso en esta misma debe tener habilidades que demuestren un liderazgo significativo ante estos cambios, manejar la flexibilidad ante estos aspectos claves.

- ***Teoría del conocimiento***

Esta teoría expresa que la creación del conocimiento organizacional se enmarca mediante una vertiente dialógica que se mueve de forma interactiva en una dimensión epistemológica y así mismo en una dimensión ontológica Nonaka (1994). Cabe destacar que, por medio de esta teoría se establece un canal de comunicación por medio del diálogo entre diferentes partes con la finalidad de llegar a un acuerdo mutuo, no obstante que en algún momento se van a presentar discusiones, observaciones, la respectiva praxis y así la experimentación, este proceso es creado por los individuos que se replica por medio del conocimiento en la organización mediante un ciclo prolongado.

Este mismo autor señala que el conocimiento tácito es aquel saber personal de forma específica en el contexto, siendo difícil de comunicar o formalizar, en cambio el conocimiento explícito es aquel saber que puede ser retransmitido por medio del lenguaje formal o sistemático.

Entonces la interacción entre el conocimiento tácito y explícito postula cuatro formas de conversión del conocimiento.

Encontramos la socialización que es un proceso armonioso donde las personas se comunican para intercambiar saberes, habilidades, conocimientos y experiencias sobre una temática relevante para este dialogo, de igual forma está la internalización, la cual es la transformación del conocimiento tácito en conocimiento explícito, este se da, en

representación de analogías, conceptos, hipótesis, por medio del dialogo donde se reflexiona de manera colectiva, por medio del método de la deducción e inducción.

También es coherente mencionar la combinación como saber conjugar este mismo para producir un conocimiento sistemático. Por último, está la interiorización que va del conocimiento explícito al conocimiento tácito, es decir, se efectúa de forma operacional a lo que se le llama coloquialmente aprender hacer.

- ***Teoría del “Upper Echelon”***

Según Hambrick y Mason (1984) se tiene que es una teoría caracterizada donde predominan los mandos superiores, se ocupa de las situaciones en la alta dirección, esta línea de investigación estudia la parte demográfica de los equipos de dirección con miras a resultados organizacionales.

Manejar un desempeño de manera organizativa donde se evidencien las bases cognitivas, los valores, en los directivos, para ello, toman decisiones la cual heredaron y que fueron evolucionando en las creencias personales, la experiencia y la formación; todos estos aspectos se crearon en concordancia de las características demográficas de los directivos, en la actualidad se evidencia como el componente psicológico representa la personalidad de los respectivos directivos fortaleciendo el comportamiento para tomar las decisiones en las organizaciones.

Esta teoría deja claro la trascendencia del ser humano y los componentes para desenvolverse en el contexto, es decir, la empatía que tiene para colocarse en el lugar del otro, el manejo de grupo, la personalidad para tomar decisiones significativas a favor de la empresa, la comunicación para transmitir el conocimiento, el fomento del dialogo entre otros aspectos, queda evidenciado que a partir de la misma evolución de las culturas y creencias el mismo ser humano se va moldeando para el bienestar de la sociedad.

- ***La teoría burocrática y su énfasis en la administración deportiva***

Como lo indica Weber (1925) tuvo la idealización estructural jerárquica de una empresa, donde la concibe como aquellas organizaciones que son un conjunto de máquinas que funcionan de acuerdo a sus labores principales y todo para establecer un orden y control sobre cada parte y cubrir las debilidades de abarca la empresa, esto hace una referencia bien clara a la subdivisión de “clase” en un cuerpo organizacional, es decir los altos mandos y los trabajadores de bajo rango, por ejemplo, las relaciones de los miembros de una empresa

están regidas por criterios sumamente formales, por lo tanto, cada persona actúa a lo que se le está exigiendo, y no sobre quizás relaciones más íntimas, es decir todo esto hace referencia a relaciones impersonales (Rivas, 2009).

Esta teoría llevándola al ámbito deportivo, al momento de esquematizar un plan estratégico para direccionarlo a la planificación y gestión del entrenamiento podemos ver que hay roles a seguir, para cumplir los objetivos planteados y cada rol, se verá condicionado por el ambiente laboral, por lo tanto trayendo a colación lo que dice Rivas (2009) es que la división del trabajo y los métodos que se emplearan son los requisitos fundamentales para llevar el buen funcionamiento de la labor de gestión estratégica.

- ***Teoría de los sistemas cooperativos***

El señor Barnard (1939) consideró que en su totalidad las empresas y/o entidades parecían maquinas o guardaban una cierta similitud con este tipo de tecnología, pero luego esa perspectiva a que en realidad solo llegan a representar los modelos funcionales que actuaban como la sociedad, es decir la comunidad, ya que todo lo que se hace en una empresa viene por causa de intereses personales y colectivos (objetivos, metas propuestas).

Esto en varios aspectos, en el caso de la administración general sería incentivar al personal a comprometerse y participar en los procesos legales administrativos de una empresa, en el caso del deporte, llevándolo al campo del entrenamiento deportivo sería incentivar a los deportistas e integrarlos a los procesos de dirección estratégica para cumplir las metas competitivas y así comprometer de buena manera su rendimiento deportivo.

Por lo tanto, en un club deportivo el entrenador, los preparadores físicos y los deportistas deberán ser muy eficaces en sus labores para cumplir los objetivos propuestos, haciendo alusión a la administración y gestión de la administración (Rivas, 2009).

- ***La teoría de los sistemas***

El biólogo alemán Bertalanffy (1998) expresó su teoría organizacional partiendo de que los concibe como modelos cooperativos y haciendo la analogía que son similares a los sistemas como los organismos biológicos, en otras palabras, la empresa o las empresas, deben ser como los sistemas biológicos, que se adaptan a las condiciones externas que pueden limitar o favorecer al sistema, así mismo funcionan las empresas, que deben acomodarse a las condiciones socioeconómicas, pero fundamentalmente ofrecer un

ambiente laboral sano, tener una visión y misión clara para cumplir el plan y lograr los objetivos planeados.

- ***Teoría del comportamiento***

El autor Herberth (2006) consideró en sus postulados que el comportamiento es la base central para la toma de decisiones en los diferentes puestos administrativos, ya que el poder de toma de decisiones no radica solamente en sus altos mandos, sino que, por el contrario, es una acción que todos los miembros de una organización ejecutan en alguna fase del plan de gestión y dirección estratégica.

Como lo expresa Rivas (2009) dice que se generan 2 tipos de tomas de decisiones, están las programables y no programables, de las cuales la primera hace alusión a seguir los procedimientos establecidos, es decir ya planificados y la segunda hace referencia a que por causa de complejidad acarrea la no obtención de precedentes útiles, en pocas palabras las tomas de decisiones van de acuerdo a la situación y es una acción de carácter colectivo para el buen manejo y desarrollo del seguimiento y control de la dirección estratégica.

- ***La teoría de la población ecológica***

Hannan y Freeman (1977) implementaron la teoría de que las organizaciones funcionan en base a 3 tópicos, el entorno, la adaptación a las situaciones y la subsistencia, como lo expresa nuevamente Rivas (2009) que los recursos del entorno muchas veces son limitados y esto no exceptúa a ninguna organización o empresa, por lo tanto, cada empresa deberá tener diversas formas organizativas para escoger y poder llevar a cabo su plan entre muchas opciones de realización.

Ejemplificando con el área del deporte, es de suma importancia tener en cuenta, que muchas veces en los entrenamientos los instrumentos materiales, recursos será limitados, por ende, se debe planificar de acuerdo con ese tipo de aspectos para llevar de manera armónica y sin interrupciones lo que se planteó y se busca cumplir por medio de la dirección estratégica.

4.2.2.1 Semejanzas entre las teorías.

Por lo visto, la semejanza que nace entra cada teoría ya expresada, es que todas buscan una mejor implementación de sus recursos para así sacar buenos resultados con base a lo planteado en su macro de objetivos a cumplir y ruta organizacional, si bien, esto se

muestra para empresas de manera general, un club deportivo no se queda atrás, es necesario tener en cuenta estos aspectos de utilización de los recursos materiales y recursos humanos para poder llegar a lo que se planteó por medio de la planificación estratégica y llevar a cabo un buen proceso armónico de dirección y gestión organizacional.

4.2.2.2 Otras semejanzas.

Conciben a las organizaciones y cuerpos empresariales como maquinas, donde cada una cumple un rol específico.

Las relaciones y actitudes están determinadas de acuerdo al papel o rango que cumpla cada persona en la organización.

Conciben y llegan al acuerdo que siempre ha de haber una jerarquía en la empresa o en este caso una entidad/club deportivo, en la cual hay un alto mando que reparte y genera tarea a sus subordinados, todo siguiendo la línea y papel que cada uno cumple para generar acción y cumplimiento de metas propuestas.

4.2.2.3 Diferencias entre las teorías.

La concepción o analogía de como visionan la composición de una empresa (ej. Maquinas, clases de la comunidad, organismos biológicos).

Se evidencia que algunas teorías avanzan en función del trabajo cooperativo en otras, el poder absoluto en la toma de decisiones va de acuerdo con el líder principal de la organización.

Algunas teorías apuntan a la alta competitividad de empresa, otras, por el contrario, buscan el buen funcionamiento armónico del ambiente laboral y la realización de las tareas continuas.

4.3 Marco Conceptual

4.3.1 Planificación estratégica (PE)

Se considera como un sistema que conduce por medio del accionar a determinar futuras acciones o situaciones a realizar (Gutiérrez, 2006).

Es aquel proceso por medio del cual el administrador o encargado empresarial se dispone a orientar la selección y desarrollo de la mejor alternativa de acción posible entre diferentes ideas establecidas, con el fin de lograr el objetivo (Jiménez, 2002).

La planificación estratégica empresarial implica un proceso organizacional de fijar metas y elegir los medios necesarios para alcanzar dichas metas (Stoner et al., 2006).

Proceso por medio de la cual se apunta a aplicar y desarrollar lo planeado para alcanzar el objetivo principal y sus variantes específicas.

4.3.2 Organigrama estructural deportivo (OED)

Orden que permite ver claramente y cumplir los objetivos organizacionales (Birkinshaw et al., 2002), citado en (Johnston, 2000; Meijaard et al., 2005; Prakash y Gupta, 2011).

Es la representación gráfica de lo que concierna a la organización de una entidad o empresa, donde se representa información general de las características de este ente (Simple organization, 2012).

Es la representación gráfica de la estructura de cómo están compuestas las áreas y posiciones de manera esquemática permitiendo observar cómo se dará cumplimiento por medio de cada parte de la empresa por medio de la jerarquización (Fleitman, 2000).

Mapa guía que permite hacer un seguimiento observable por medio de la estructural planteada y permite ir haciendo la comparación del avance del proceso organizacional.

4.3.3 Gestión de información (GDI)

Se da la relación entre la toma de decisiones y el uso de la información adquirida (Rodríguez et al., 2016).

Es el conjunto de actividades a realizar con el único fin de adquirir, procesar y almacenar información útil para el proceso del cumplimiento de objetivos planteados. (Manso, 2008).

Proceso por medio del cual se da la obtención oportuna de información correcta de la forma adecuada, para la persona o empresa pertinente de la manera más ética posible obtenida en el momento indicado/preciso para llegar a tomar la acción más adecuada. (Woodman, 1985).

Permite llevar un registro ordenado acerca de los planteamientos que nacen en el transcurso del proceso organizacional de la planificación estrategia y permite relacionar esto con la información que se adquiere.

4.3.4 Organización (ORG)

Interacciones humanas con el objetivo de validar las metas propuestas (Luna y Puga citado en Gordon y Tirado, 2014), citado en (Harris, 2000).

Organizar se refiere al acto de suministrar y controlar una empresa o negocio con todo lo necesario de acuerdo con su funcionamiento (Hall, 1981).

Es aquel sentido amplio que nace por causa del acuerdo de un cumulo de personas que deciden cooperar entre sí para el desarrollo de alguna tarea o actividad en específico (León, 1985)

Grupo técnico de persona que está al frente de analizar y verificar el proceso de las metas planteadas por medio del registro de los objetivos expuestos.

4.3.5 Comunicación de doble vía (CDV)

-Comunicación, dialogo clave para el proceso del cumplimiento de los objetivos (Merleau citado en Brönstrump et al., 2007).

-Es el acto en el cual se da el proceso de intercambio de información e ideas por medio de palabras y símbolos (Fiske, 1984).

-La comunicación se define como aquella manera de establecer contacto con un segundo o tercero, proceso que se hace o se lleva a cabo al establecer dialogo de pensamientos, ideologías e ideas (Martínez y Nosnik, 1998).

-Se denomina feedback a esta acción corporativa que permite hacer un proceso de dialogo y retro alimentación de lo visto y analizado del cumplimiento lineal del proceso de desarrollo de los objetivos.

4.3.6 Control (CON)

Se da el acompañamiento/observación y perfeccionamiento del transcurso de los procesos organizacionales (gallego, 2012).

Proceso del cual se garantiza el cumplimiento de las actividades planeadas y en el proceso realizar los ajustes necesarios (Stoner,1996).

Es la verificación de todos los componentes influyentes del cumplimiento de las actividades proyectadas ajustándose al programa adoptado de acuerdo con los principios administrativos (Fayol citado por Melinkoff, 1990).

Seguimiento constante cuyo fin es analizar y evaluar cómo se está llevando el proceso organizacional.

4.3.7 Toma de decisiones estratégicas (TDE)

Esta herramienta permite que se creen alternativas y se tomen disposición de la que se crea que es la mejor para el desarrollo del cumplimiento de los objetivos y así tomar la decisión correspondiente (Rodríguez y Pedraja, 2009).

Este proceso ayuda a denotar los medios para el control mediático y pertinente, y así mismo permite que se lleve una línea y coherencia en el proceso de cada sistema aplicado (Kast, 1979).

Es el proceso por medio del cual se analiza y se da la escogencia de alternativas que determinen el curso/dirección del proceso organizacional (Chivenato, 2007).

Proceso por medio del cual se decide que hacer frente a las situaciones que se presentan en el transcurso del proceso para el cumplimiento de los objetivos.

4.3.8 Clima organizacional (CO)

Permite tener una percepción de todos los aspectos organizacionales, siendo así un factor de influencia en la eficacia de los procesos de cumplimiento (Dos Santos y Sangama, 2017).

Es el conjunto de aquellas características propias de una organización que la muestran como única y esto denota la distinción de esta misma con otras organizaciones, y estos factores intervienen en el comportamiento del personal que la conforma (Forehand y Gilmer, 1964).

Se plantea el clima organizacional como aquella percepción u opinión del empleado con base a la organización en cuanto al cumplimiento y cubrimiento de las necesidades de la labor a cumplir (Halpin y Crofis, 1962).

4.3.9 Liderazgo (LID)

Persona al mando que influye en cuanto a la realización del plan organizacional dando órdenes de elaboración de las acciones pertinentes (Pedroja y Rodríguez, 2009).

Es la situación de superioridad en la cual se encuentra una entidad o institución organizacional (organización) (RAE, 2020).

Proceso de comunicación humana entre una persona y un equipo a trabajar, donde la persona con más influencia llamada líder cuenta con una actitud de influencia ante el equipo y así mismo una actitud dirigente en los procesos de organización (Fuentes, 2019).

Proceso y actitud que una persona toma como acción principal para delegar tareas y diversas funciones al cuerpo de trabajo, todo esto para la elaboración pertinente de las acciones necesarias para el bienestar del proceso.

4.3.10 Relaciones interpersonales (RI)

Demuestra el tipo de conducta (buena o mala) que tienen los deportistas, compañeros de trabajo en momentos críticos o leves de todo el proceso organizacional (Kokkinos et al. 2014), citado en (Maslach 2009).

Es una interacción recíproca entre 2 o más personas, se entiende por relaciones de carácter social (Bisquerra, 2003).

Para el avance de una mejor especie humana y desarrollo evolutivo de esta misma se basa en lo que son las relaciones cooperativas, ya que de aquí se fundamenta los impulsos sociales necesarios para el desarrollo colectivo (Lafarga, 1990).

Ayuda a evidenciar que tipo de actitudes conductuales toman las personas del equipo del trabajo y los beneficiarios de lo que se llega a ofrecer en los momentos radicales que se pueden llegar a presentar.

4.3.11 Recursos Materiales (RM)

Recursos materiales necesarios para el cumplimiento de las labores continuas de las organizaciones deportivas y todos los aspectos necesarios (Nuviala et al. 2008).

Son aquellos insumos o materias primas de los cuales se requieren para realizar aquellos procesos de producción de una organización o empresa (Quiroa, 2020).

Son el conjunto de factores primordiales de los cuales una empresa dispone para abarcar el desarrollo óptimo de su plan de estrategia (Navas y Guerra, 2002).

Se presentan todos aquellos materiales necesarios que serán útiles para la realización y desarrollo de lo planeado, ya que son ayuda fundamental para el buen cumplimiento del plan.

5. Metodología

5.1 Enfoque de investigación mixto

Investigación con enfoque mixto, es algunas de las denominaciones que ha tomado esta metodología de investigación a lo largo de su trayectoria de implementación en los procesos científicos (Barrantes, 2014). En esencia el enfoque mixto dentro de los parámetros investigativos, es aquella metodología que se basa en hacer una recopilación, análisis e integración de los procesos de investigación cualitativos y cuantitativos, es decir, converge 2 líneas de investigación en un solo estudio, esto con el fin de tener un panorama aún con claridad dentro de la investigación (Tashakkori y Teddlie, 2003).

Otro concepto indispensable sobre el enfoque investigativo mixto es la integración hecha de manera sistemática de los enfoques cualitativos y cuantitativos, la cual dentro de un mismo estudio refleja lograr obtención de resultados integrados del fenómeno en estudio (Hernández, 2014).

Por consiguiente, este método nace bajo la necesidad de abordar nuevos fenómenos que con enfoques aislados eran muy complejos de abordar; este mismo autor en una conferencia dada en la universidad estatal a distancia de Costa Rica, afirma que la metodología con enfoque mixto es como un matrimonio de 2 paradigmas distintos, pero que a la hora de la práctica son complementarios el uno con el otro (Hernández, 2014).

Por mucho tiempo se pensaba y se llegó a considerar que los enfoques de investigación con cortes cualitativos y cuantitativos eran completamente distantes el uno del otro, y por lo tanto no podían ir juntos dadas sus características, pero se logró llegar a la conclusión de que la combinación de ambas perspectivas permitía un mejor abordaje de diferentes fenómenos (Uwe Flick, 2012).

Al llevar a cabo una investigación mixta se deben tener en cuenta los métodos, objetivos y fuentes bases de la investigación de un mismo fenómeno, todo por medio del proceso de triangulación e integración del enfoque cualitativo y también el enfoque cuantitativo para lograr lo mixto, la cual permite identificar los aspectos con una precisión más acertada.

Seguidamente es relevante destacar que, el enfoque mixto corrobora los resultados de la investigación, por medio de la complementación de diferentes estudios que abordan la misma información investigada, para ello, es determinante aplicar esta misma para exponer las perspectivas del estudio.

5.2 Tipos de investigación (exploratorio, explicativo, descriptivo y correlacional)

Exploratorio: Este tipo de investigación abarca un rumbo nuevo de forma indagatoria, para el caso de la investigación presente sobre el tema de dirección estratégica en el ámbito deportivo, no se evidencia publicaciones científicas en la región de Sucre; cabe indicar que a nivel Nacional si se ha realizado investigaciones sobre el tema en mención, para ello, es de suma relevancia estudiar fenómenos en este caso que no se ha indagado o tienen poca información como se explica anteriormente.

Explicativo: Desde este tipo de investigación, se busca determinar los pasos a seguir en el diseño y aplicación del modelo de dirección estratégica en el Club de patinaje Jerry Gaviria en Sincelejo Sucre, todo ello, con la finalidad de obtener resultados en la cual se observe las condiciones en las que se encuentra el contexto deportivo en el departamento de Sucre desde el área de la administración deportiva y de manera simultánea la organización estructural de un club.

Descriptivo: Desde esta mirada es de suma relevancia la aplicación de instrumentos en la cual se pueda medir la población tanto los directivos del club deportivo como los mismos padres de familia que son a los que se le brinda el servicio de la mano de los niños que practican esta disciplina de patinaje de velocidad; asimismo, estas respuestas darán lugar al mejoramiento continuo de cada uno de los ítems a mejorar en este club.

Correlacional: En la aplicación de los instrumentos anteriormente mencionados se realiza una correlación en los datos obtenidos, como lo son las respuestas de los directivos comparándolas con las de los padres de familia dando evidencia de lo planificado en el club deportivo y como se ve reflejado ante los clientes, esta perspectiva dará a mejorar las variables de la dirección estratégica.

Teniendo en cuenta el recorrido que se está tenido a lo largo de la estructuración y definición de la metodología de este trabajo de investigación, es de suma importancia tener en consideración que existen los métodos de la investigación como lo son los teóricos y empíricos, por la cual son relevante para el desarrollo de esta investigación.

5.3 Métodos teóricos

5.3.1 Método de análisis

Este método consiste en segmentar la labor de investigación por partes para así tener un análisis completo o más bien un estudio específico por temas que a la final completan un todo respecto a la temática a investigar.

Para el caso del estudio presente, este método es concerniente al diseñar un modelo de dirección estratégica para el club de patinaje Jerry Gaviria, para ello, se tiene en cuenta que el proceso de análisis se ha orientado por medio de variables tanto dependiente como independientes que se evidenciaran en la Operacionalización de las variables (Rodríguez y Jiménez, 2017).

5.3.2 Inducción

Este método se basa en definir la problemática de una forma general, teniendo como punto de partida la observación, lo que da como resultado lanzar afirmaciones de manera general sin tener en cuenta otros factores.

En el caso de la investigación, este aspecto se sustenta o se desarrolla en el apartado de los procesos de dirección estratégica para este contexto son nulos, puesto que no se encuentra información con base al tema abordado, en los clubes deportivos de Sincelejo Sucre y directamente en el club de patinaje Jerry Gaviria, (Rodríguez y Jiménez, 2017).

5.3.3 Deducción

Método del cual se permite inferir lo que podría suceder a futuro, ya sea malo o bueno dependiendo como lo amerite la situación, es decir, este método de investigación permite tener una visión de lo que podría pasar a futuro por causa de lo que ocurre en el presente.

En el caso de este tema de investigación se logra inferir que los procesos de gestión y administración deportiva mejoraran por la aplicación de un modelo de dirección estratégica donde se evidencia y se lleva el manejo de todos los procesos administrativos (Rodríguez y Jiménez, 2017).

5.3.4 Método hipotético deductivo

Este método es similar al anterior, este tipo de método se encuentra en la parte de la fundamentación del problema y se basa en destacar factores presentes que pueden o influyen en algo a futuro que nace en la mente del investigador como una hipótesis que da relevancia a

lo que se espera que pase de acuerdo con el estudio teórico del tema y análisis del contexto (Rodríguez y Jiménez, 2017).

En concerniente a esta investigación es importante destacar, que el eje fundamental de este estudio contempla los procesos de dirección estratégica y va de la mano de las hipótesis referentes al tema, lo cual pretende mejorar aspectos de tipo organizacional y permita el desarrollo de gestión de un club deportivo.

5.4 Métodos empíricos

5.4.1 Observación

Es de suma importancia en los procesos de investigación partir de este método, y a decir verdad este método es el más usado, ya que, por medio de él, se da o se llega a la conclusión de los factores visibles que pueden afectar o no a una empresa.

En el caso de esta investigación, los métodos de observación que se usan son la simple y participativa, ya que por medio de esos 2 métodos se logra denotar como los clientes que son padres de familia y administrativos conviven, las inconformidades demostradas, lo cual da a entender, comprender aún más como se llevan los procesos de dirección el club, (Bernal, 2010).

Y este método se puede ver en manifiesto, durante el planteamiento del problema y la introducción del trabajo.

5.4.2 Método de triangulación de información

Este método se enfatiza en la implementación de instrumentos para evaluar o más bien tener registro por parte de terceros o la población escogida la cual está siendo objeto de estudio de la investigación.

Para la implementación de esta investigación se hará uso de instrumentos como la encuesta, entrevista y guía de observación para tabular la información recopilada y por ende obtener resultados para luego discutir en pro de las mejoras en los procesos internos del club; cabe decir, que este método se ve reflejado en los apartados de instrumentos aplicado y resultados (Benavides y Restrepo, 2005).

5.4.3 Método Enfoque de sistemas

Es un sistema de investigación que se caracteriza por estudiar los subcomponentes del tema a tratar o en aspectos específicos, los sistemas que compone el fenómeno, población como objeto de estudio.

Este tópico se ve fundamentado en el planteamiento del problema y desarrollo de la metodología para definir los factores que determinan al sistema como un todo en este caso al club de patinaje Jerry Gaviria, del cual se analizan sus clientes, administrativos, deportistas, entrenadores entre otros, para llevar el conocimiento y control de cada sistema que a la final se vuelve uno en concreto (Velázquez, 2000).

5.5 Variables y Operacionalización

5.5.1 Variable Dependiente

5.5.1.1 Dirección estratégica.

La dirección estratégica en el deporte es el proceso donde los dirigentes de los centros deportivos, organizan, ordenan, acomodan los objetivos; asimismo la forma de identificar posibles problemas, dado a ello, es importante llevar este concepto al campo deportivo, de forma específica al club de patinaje Jerry Gaviria en la cual se ha realizado un diagnóstico general donde se aplicó encuesta y entrevistas, en la cual van inmersas variables desde la dirección estratégica, como el clima organizacional, liderazgo y el mismo control.

5.5.2 Variables Independientes

5.5.2.1 Control.

Es la verificación de todos los componentes influyentes del cumplimiento de las actitudes proyectadas ajustándose al programa adoptado de acuerdo con los principios administrativos Fayol, citado por Melinkoff (1990); teniendo en cuenta este concepto dentro de la investigación planteada es importante tener en cuenta siempre el control, la cual nos lleva a tener un seguimiento constante en la aplicación de este modelo expuesto.

5.5.2.2 Clima organizacional.

Se plantea el clima organizacional como aquella percepción u opinión del empleado con base a la organización en cuanto al cumplimiento y cubrimiento de las necesidades de la labor a cumplir Halpin y Crofis (1962), es relevante en toda empresa siempre tener un buen clima organizacional con todos los miembros de esta misma, en este caso en el club de patinaje desde el ámbito deportivo como los padres de familia, entrenadores, administrativos y niños deportistas.

5.5.2.3 Relaciones interpersonales.

Para el avance de una mejor especie humana y desarrollo evolutivo de esta misma, es importante las relaciones interpersonales en la cual se fundamenta los impulsos sociales necesarios para el desarrollo cooperativo Lafarga (1990) aplicando este concepto importante, se da a colación las relaciones interpersonales en el ámbito deportivo, es decir, en el club en mención, lo que indica que todos los miembros deben ir hacia los objetivos establecidos.

5.5.2.4 Liderazgo.

Proceso de comunicación humana entre una persona y un equipo a trabajar, donde la persona con más influencia llamada líder cuenta con una actitud de influencia ante el equipo y así mismo una actitud dirigente en los procesos de organización Fuentes (2019) así mismo, se debe evidenciar el liderazgo de todos los miembros para el avance significativo de los planes realizados por año, la cual deben llevar una armonía de manera estratégica.

5.5.2.5 Toma de decisiones estratégicas.

La toma de decisiones estratégicas es una herramienta permite que se creen alternativas y se tomen disposición de la que se crea que es la mejor para el desarrollo del cumplimiento de los objetivos y así tomar la decisión correspondiente, Rodríguez y Pedraja (2009) de igual forma, dentro de la organización o club deportivo todos los miembros pertenecientes tienen la responsabilidad de acceder a tomar las mejores decisiones estratégicas para la mejora continua de los temas abordados de manera interna.

5.5.2.6 Organigrama estructural deportivo.

El organigrama estructural deportivo es el orden gráfico que permite ver claramente y cumplir los objetivos organizacionales Birkinshaw et al. (2002), citado en Johnston (2000), citado en Meijaard et al. (2005), citado en Prakash y Gupta (2011). Por tal motivo, es relevante que las organizaciones o clubes deportivos obtengan el organigrama estructural para que se tenga en claridad las funciones estructurales dentro de los procesos internos y no se pierda el horizonte.

5.5.2.7 Gestión de la Información.

La gestión de la información se presenta por medio de la toma de decisiones y el uso de la información adquirida Rodríguez et al. (2016) de igual manera, es importante aclarar que la variable de la gestión de la información es muy importante en una organización, puesto que,

por medio de ella se puede generar armonía entre los miembros del club deportivo u organización con la finalidad de obtener el mejor desarrollo en la planificación realizada.

5.5.2.8 Comunicación doble vía.

La comunicación de doble vía es el dialogo clave para el proceso del cumplimiento de los objetivos Merleau citado en Brönstrump et al. (2007) por ende, en los clubes deportivos se debe llevar una buena comunicación, ya sea, entre administrativos del club, padres de familia, delegados, deportistas, entre otros con la finalidad que los objetivos se den a cabalidad.

5.5.2.9 Organización.

Organización se refleja en las Interacciones humanas con el objetivo de validar las metas propuestas Luna y Puga, citado en Gordon y Tirado (2014), citado en Harris (2000); es decir, la organización es una de las variables fundamentales dentro de los procesos internos de un club deportivo o empresa, porque por medio de esta misma se da cumplimiento a las funciones internas de cada miembro en función de los objetivos trazados.

5.5.2.10 Recursos y materiales.

Los recursos y materiales son necesarios para el cumplimiento de las labores continuas de las organizaciones deportivas en función de las propias actividades Nuviala (2008) del mismo modo, es relevante hacer hincapié que los recursos y materiales dentro de un club deportivo son importantes para la ejecución de las actividades planificadas en los semestres o durante el año, la cual es una variable que le da cumplimiento a los objetivos.

5.5.2.11 Planificación estratégica.

La planificación estratégica se considera como un sistema que conduce por medio del accionar a determinar futuras acciones o situaciones a realizar Gutiérrez (2006) en tal motivo, se proveen todas las herramientas útiles para el cumplimiento de los objetivos, todo ello, para generar mayor impacto desde la gestión, los recursos y otras variables aplicadas al contexto deportivo.

5.5.2.12 Dirección por Objetivos.

Es una forma particular del funcionamiento de las diferentes tareas en los directivos, como objetivo principal se busca lograr la coordinación óptima de los recursos personas y mecanismos de una organización para obtener resultados significativos (Drucker, 1978).

Esto indica que, dentro de los clubes deportivos no todos los deportistas tienen el mismo objetivo, es decir, existen deportistas para el alto rendimiento, otros para la formación básica en la disciplina que se practica y otros por hobbies, lo cual, dentro de las organizaciones se debe respetar atendiendo la necesidad del usuario.

5.5.2.13 Dirección por Valores.

García y Dolan (1997) manifiestan que la dirección por valores va relacionado a la persuasión de las dimensiones de las personas relacionado al pensamiento directivo; es decir, configurar empresas con personas integrales desde la dimensión racional y emocional, para generar una cultura organizacional con responsabilidad por medio de los valores en su máxima calidad.

Cabe aclarar que, la dirección por valores es fundamental dentro de los clubes deportivos, puesto que, principalmente antes de formar un deportista se forma un ser humano de manera integral, en la cual se evidencien los valores, principios y la educación por medio del deporte.

5.6 Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Operacionalización de las variables

Variable Dependiente	Teorías	Variables Independientes	Teorías	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Escala
		Control	Es la verificación de todos los componentes influyentes del cumplimiento de las actitudes proyectadas ajustándose al programa adoptado de acuerdo con los principios administrativos Fayol, citado por Melinkoff (1990).	Control en los procesos de dirección estratégica. El control en las actitudes proyectadas con base a la dirección estratégica.	-Analizar los procesos de dirección estratégica en el club de patinaje Jerry Gaviria. -Inspeccionar los procesos de dirección estratégica en el club de patinaje Jerry Gaviria.	-Encuesta. -Entrevista. -Guía de observación. 2. ¿Cómo evalúa el Control en los procesos internos del club? Interpretación de resultados.	1.Excelente 2. Muy Bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Malo
		Clima Organizacional	Se plantea el clima organizacional como aquella percepción u opinión del empleado con base a la organización en cuanto al cumplimiento y cubrimiento de las necesidades de la labor a cumplir Halpin y Crofis (1962).	El clima organizacional en los procesos de dirección estratégica Clima organizacional para cubrir las necesidades internas del club.	-Examinar el clima organizacional en el club de patinaje Jerry Gaviria. -Evaluar el clima organizacional en el club de patinaje Jerry Gaviria.	-Encuesta -Entrevista. -Guía de observación. 4. ¿Cómo evalúa el Clima organizacional en el club? Interpretación de resultados.	1.Excelente 2. Muy Bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Malo
		Relaciones Interpersonales	Para el avance de una mejor especie humana y desarrollo evolutivo de esta misma, es importante las relaciones interpersonales en la cual se fundamenta los impulsos sociales	Las relaciones interpersonales en los procesos de dirección estratégica Relaciones interpersonales para la buena	-Inspeccionar las relaciones interpersonales en el club de patinaje Jerry Gaviria -Calificar las relaciones	-Encuesta -Entrevista. -Guía de observación. 8 ¿Cómo evalúa las Relaciones	1.Excelente 2. Muy Bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Malo

<p>Dirección estratégica</p> <p>La dirección estratégica en el deporte es el proceso donde los dirigentes de los centros deportivos, organizan, ordenan, acomodan los objetivos; asimismo la forma de evidenciar un problema Sallenace (2002).</p>		<p>necesarios para el desarrollo cooperativo Lafarga (1990).</p>	<p>comunicación en los procesos de dirección del club.</p>	<p>interpersonales en el club de patinaje Jerry Gaviria</p>	<p>interpersonales en el club?</p>	<p>Interpretación de resultados.</p>
	<p>Liderazgo</p>	<p>Proceso de comunicación humana entre una persona y un equipo a trabajar, donde la persona con más influencia llamada líder cuenta con una actitud de influencia ante el equipo y así mismo una actitud dirigente en los procesos de organización Fuentes (2019).</p>	<p>El liderazgo en los procesos de dirección estratégica.</p> <p>El liderazgo para la buena comunicación en los procesos del club.</p>	<p>- Construir liderazgo en el club de patinaje Jerry Gaviria</p> <p>- Desarrollar el liderazgo en el club de patinaje Jerry Gaviria</p>	<p>-Encuesta -Entrevista. -Guía de observación.</p> <p>7 ¿Cómo considera la capacidad de Liderazgo en el club?</p>	<p>1.Excelente 2. Muy Bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Malo</p> <p>Interpretación de resultados.</p>
	<p>Toma de decisiones estratégicas</p>	<p>La toma de decisiones estratégicas es una herramienta permite que se creen alternativas y se tomen disposición de la que se crea que es la mejor para el desarrollo del cumplimiento de los objetivos y así tomar la decisión correspondiente Rodríguez & Pedraja (2009).</p>	<p>La Toma de decisiones en los procesos de dirección estratégica.</p> <p>Toma de decisiones para el desarrollo de los objetivos.</p>	<p>- Establecer la toma de decisiones en el club de patinaje Jerry Gaviria</p> <p>-Analizar la toma de decisiones en el club de patinaje Jerry Gaviria</p>	<p>-Encuesta -Entrevista. -Guía de observación.</p> <p>3 ¿Cómo evalúa la Toma de decisiones estratégicas en el club?</p>	<p>1.Excelente 2. Muy Bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Malo</p> <p>Interpretación de resultados.</p>

Organigrama estructural deportivo.	El organigrama estructural deportivo es el orden gráfico que permite ver claramente y cumplir los objetivos organizacionales Birkinshaw (2002), citado en Johnston (2000), citado en Meijaard et al. (2005), citado en Prakash y Gupta (2011).	El organigrama estructural en los procesos de dirección estratégica Organigrama estructural para el cumplimiento de los objetivos.	-Construir el organigrama estructural deportivo del club de patinaje Jerry Gaviria Describir el organigrama estructural deportivo del club de patinaje Jerry Gaviria	-Encuesta -Entrevista. -Guía de observación. 6 ¿Cómo evalúa el Organigrama estructural del club? Interpretación de resultados	1.Excelente 2. Muy Bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Malo
Gestión de la Información	La gestión de la información se presenta por medio de la toma de decisiones y el uso de la información adquirida Rodríguez et al. (2016).	La gestión de la información en los procesos de dirección estratégica. Gestión de información para visibilizar los procesos de dirección.	- Crear optima gestión de la información en el club de patinaje Jerry Gaviria - Establecer la óptima gestión de la información en el club de patinaje Jerry Gaviria	-Encuesta -Entrevista. -Guía de observación. 9 ¿Cómo evalúa la Gestión de información para el club? Interpretación de resultados	1.Excelente 2. Muy Bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Malo
Comunicación doble vía	La comunicación de doble vía es el dialogo clave para el proceso del cumplimiento de los objetivos Merleau, citado por Brönstrump et al. (2007).	La comunicación doble vía en los procesos de dirección estratégica. Comunicación doble vía inmersos en el club.	- Establecer optima comunicación doble vía en el club de patinaje Jerry Gaviria. - Evaluar optima comunicación doble vía en el club de patinaje Jerry Gaviria.	-Encuesta -Entrevista. -Guía de observación. 10 ¿Cómo califica la Comunicación de doble vía del club? Interpretación de resultados	1.Excelente 2. Muy Bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Malo
Organización	Organización se refleja en las Interacciones humanas con el objetivo de validar las metas propuestas Luna y Puga, citado por Gordon y Tirado	La organización en los procesos de dirección estratégica.	- Dirigir optima organización en los procesos internos del club de patinaje Jerry Gaviria	-Encuesta -Entrevista. -Guía de observación. Interpretación de resultados	1.Excelente 2. Muy Bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Malo

	(2014), citado en Harris (2000).	Eficiencia organizativa en los procesos de dirección.	- Determinar la óptima organización en los procesos internos del club de patinaje Jerry Gaviria	11 ¿Cómo valora la Organización interna del club?	Interpretación de resultados
Recursos y materiales	Recursos Materiales (RM): Recursos necesarios para el cumplimiento de las labores continuas de las organizaciones deportivas y todos los aspectos necesarios Nuviala (2008).	Los recursos y materiales en los procesos de dirección estrategia. Recursos y materiales para la organización del club.	-Gestionar óptimos recursos y materiales en el club de patinaje Jerry Gaviria - Valorar los recursos y materiales en el club de patinaje Jerry Gaviria	-Encuesta -Entrevista. -Guía de observación. 12 ¿Cómo califica los Recursos Materiales del club?	1.Excelente 2. Muy Bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Malo Interpretación de resultados
Planificación estratégica	La planificación estratégica se considera como un sistema que conduce por medio del accionar a determinar futuras acciones o situaciones a realizar Gutiérrez (2006).	La planificación estratégica en los procesos de dirección estratégica. Planificación estratégica como sistema en las acciones del club.	- Diseñar una óptima planificación estratégica en el club de patinaje Jerry Gaviria -Establecer una óptima planificación estratégica en el club de patinaje Jerry Gaviria	-Encuesta -Entrevista. -Guía de observación. 5 ¿Cómo evalúa la Planificación estratégica en los procesos internos del club?	1.Excelente 2. Muy Bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Malo Interpretación de resultados
Dirección por Objetivos	Es una forma particular del funcionamiento de las diferentes tareas en los directivos, como objetivo principal se busca lograr la coordinación óptima de los recursos personas y mecanismos de una organización para obtener resultados significativos Drucker (1978).	La dirección por objetivos en los procesos de dirección estratégica. Proceso de dirección por objetivos en el cumplimiento de las metas.	-Diseñar una óptima dirección por objetivos en el club de patinaje Jerry Gaviria -Dirigir el modelo de dirección estratégica en el club de patinaje Jerry Gaviria - Examinar la planificación estratégica en el club de patinaje Jerry Gaviria	-Encuesta -Entrevista. -Guía de observación. 8 ¿El club de patinaje cuenta con un modelo de dirección estratégica? 5 ¿Cómo evalúa la Planificación estratégica en los procesos internos del club?	1.Excelente 2. Muy Bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Malo Interpretación de resultados

Dirección por Valores	La dirección por valores va relacionado a la persuasión de las dimensiones de las personas relacionado al pensamiento directivo; es decir, configurar empresas con personas integrales desde la dimensión racional y emocional, para generar una cultura organizacional con responsabilidad por miedo d ellos valores en su máxima calidad García y Dolan (1997).	La dirección por valores en los procesos de dirección estratégica Proceso de dirección por valores para desarrollar la dimensión racional, emocional y organizacional del club.	-Desarrollar la dirección por valores en los procesos de dirección estratégica. - Ejecutar la dirección estratégica en el club de patinaje Jerry Gaviria -Controlar el modelo de dirección estratégica	-Encuesta -Encuesta -Entrevista. -Guía de observación. 8 ¿El club de patinaje cuenta con un modelo de dirección estratégica? 5 ¿Cómo evalúa la Planificación estratégica en los procesos internos del club?	1.Excelente 2. Muy Bueno 3. Bueno 4. Regular 5. Malo Interpretación de resultados
-----------------------	---	--	--	--	--

En la realización de la Operacionalización de las variables fue indispensable, establecer una variable dependiente y así mismo las variables independientes en las cuales cada una de ellas van relacionadas con una teoría sustentada por autores, de igual forma, se expone la dimensión, el indicador y la escala de medición.

Por consiguiente, todas las variables anteriores y los instrumentos de recolección de información son validados en el artículo científico Modelo de dirección estratégica de los Centros de Alto Rendimiento Deportivo (Sanabria et al. 2019).

5.6.2 Población y Muestra

La población está formada por personas vinculadas al Club de patinaje Jerry Gaviria en la ciudad de Sincelejo en Colombia, la población es de 61 padres de familia para un 100% de la muestra, es una muestra intencional por conveniencia.

5.6.3 Instrumentos

Se diseñaron 3 cuestionarios con 22 preguntas relacionados a las 13 variables implícitas en la investigación, entrevista, encuesta y guía de observación fundamentadas por teorías; la entrevista se aplicó a los 2 entrenadores del club de patinaje, la encuesta se aplicó a los padres de familia, relacionada con una escala de Likert por preguntas cerradas donde 1= Malo, 2=Regular, 3= Bueno, 4= Muy Bueno, 5= Excelente. Asimismo, la guía de observación fue concebida por los investigadores en el proceso de observación.

5.6.4 Procedimiento

Se trabajó con la triangulación de información para potenciar los procesos de los actores del sistema, es decir, en la investigación se tuvo en cuenta los procesos de organización, procesos de gestión y procesos de dirección inmersos en cada uno de los cuestionarios elaborados y aplicados para la población en estudio, por la cual se tuvo en cuenta la información que ofrecieron los entrenadores por medio de las entrevistas, también la encuesta diligenciada por los padres de familia y la misma información obtenida por medio de la observación de los investigadores, es decir, se llevó a cabo el proceso de triangulación de información para la obtención de los resultados.

6. Análisis de los resultados

En este apartado se procede a analizar los resultados de la aplicación de los instrumentos, los cuales fueron tres y se dividieron en tres etapas. Etapa 1: Aplicación de la entrevista a los entrenadores; etapa 2: Aplicación de encuesta a padres de familia. Etapa 3: Guía de observación de los investigadores. El análisis de los resultados se establecerá teniendo en cuenta las etapas anteriores.

Etapas 1:

Indicador 1. Misión del Club.

La misión es el conjunto que contribuye a las organizaciones, la cual, responde a las necesidades del mercado, pero no cualquier contribución es una misión solo las que se tengan características orientadas a la identidad de la empresa (Cardona y Rey, 2005).

Cabe destacar, que la misión es un elemento fundamental dentro de los procesos de organización de un club deportivo, puesto que, con ella se establece el servicio que brinda, hacia la población orientada y las necesidades que se satisfacen, para el caso de la investigación en la disciplina de patinaje de velocidad.

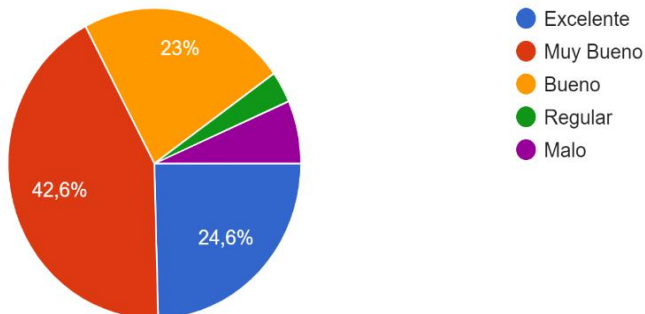
De acuerdo, a las entrevistas ejecutadas los entrenadores refirieron lo siguiente.

Entrenador 1: Manifiesta que no hay una misión en el club de patinaje, por lo cual están en el proceso de gestión para ello.

Entrenador 2: Indica que no existe una misión establecida a nivel interno del club, por lo que es importante sé que realice para tener un horizonte más esclarecido en el ámbito deportivo.

Figura 1

Etapa 2: Misión del Club.



Fuente: Google Forms

Asimismo en la etapa 2 en la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 42,6 % indica que si se cuenta con misión dentro de la escala de (MB), por lo cual un 26,6 % dice que es (E), del mismo modo un 23% refleja que es (B), mientras un 3,3% dentro de la escala indica que es (R) y un 6,6% afirma que es (M), en concordancia de los resultados analizados es importante aclarar que los padres de familia desconocen si el club de patinaje tiene misión establecida.

Etapa 3:**Aspecto 1: Misión del Club.**

Investigador 1: Expresa, que es importante aclarar que en los entrenamientos se evidencia una respectiva organización, pero no se refleja la misión del club de patinaje, esto indica que, aunque participen en diferentes certámenes a nivel departamental y Nacional es fundamental que los mismos deportistas y padres de familia se les refleje la misión del club.

Investigador 2: Manifiesta, no se logra denotar la misión del club de patinaje en un lugar visible, también en los niños deportistas y padres de familia, lo que deja como aspecto de retroalimentación establecer una misión que da cumplimiento a los procesos de organización del club, cumpliendo con este elemento es importante que todos se apropien de él para obtener mejores resultados en esta disciplina.

Etapa 1**Indicador 2: Visión del club.**

La visión es aquel elemento que establece el futuro deseado o también es la aspiración de la organización, así mismo es un destino que motiva a los directivos de la empresa orientada hacia los trabajadores (Gerry y Kevan, 1999).

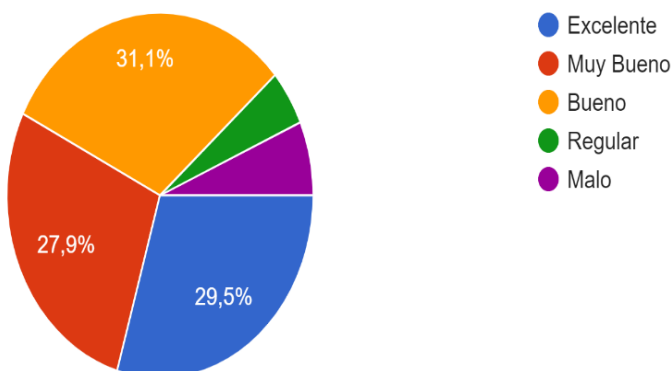
Por consiguiente, es importante destacar que la visión es un elemento indispensable en un club deportivo, porque en ese apartado se visiona los objetivos a cumplir, para ello, en este contexto real los administrativos del club de patinaje de velocidad orientan sus metas hacia la formación de deportistas en la disciplina en mención.

Entrenador 1: Denota que no se evidencia una visión establecida en el club de patinaje, no se logra observar en un lugar visible y tampoco en los documentos de este mismo.

Entrenador 2: Dice que no hay una visión en el club de patinaje, por ende, están en gestión de esta misma, para transmitir los objetivos y metas de forma eficiente hacia los deportistas.

Figura 2

Etapa 2. Visión del Club.



Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 27,9 % indica que si se cuenta con visión dentro de la escala de (MB), por lo cual un 29,5 % dice que es (E), del mismo modo un 31,1% refleja que es (B), mientras un 4,9 % dentro de la escala indica que es (R) y un 6,6% afirma que es (M), en concordancia de los resultados analizados es importante aclarar que los padres de familia desconocen si el club de patinaje tiene visión establecida.

Etapa 3:**Aspecto 2: Visión del Club.**

Investigador 1: De acuerdo, al apartado de visión del club, se aclara que no existe, tampoco se logra observar en los documentos, se debe elaborar esta misma con la finalidad que se tenga claridad en los objetivos que se transmiten desde la organización hacia los deportistas.

Investigador 2: Denota que no hay una visión establecida a nivel interno en el club de patinaje de velocidad, aunque tengan muchos niños en formación desde los valores, el alto rendimiento se debe realizar este elemento importante dentro de los procesos de organización del club deportivo.

Etapa 1.**Indicador 3: Organigrama estructural**

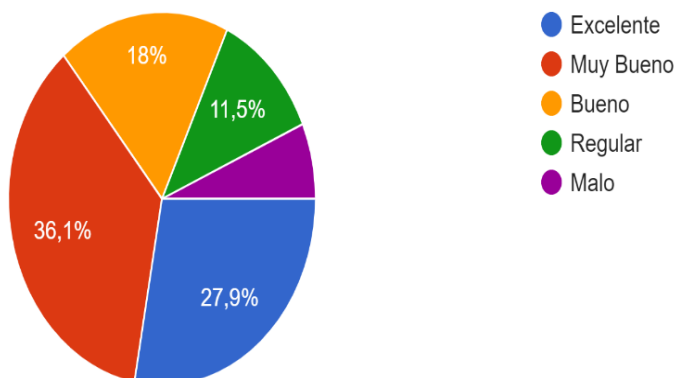
Los organigramas estructurales es un diagrama que se refleja por medio de una estructura en la organización, que muestra las funciones, los departamentos o también los puestos de organización y su relación (Stoner, 1994).

Cabe mencionar que, teniendo una mirada desde el organigrama estructural es fundamental que dentro de un club deportivo y para la presente investigación se diseñe este mismo, con la finalidad que los cargos en los miembros del club se encuentren plenamente definidos aclarando las funciones y su relación.

Por ende, los administrativos del club de patinaje deben tener la mejorar relación con los entrenadores, padres de familia y deportistas con el objetivo que las metas se lleven a cabalidad.

Entrenador 1: Indica que no existe un organigrama estructural en el club de patinaje, para ello, están en la gestión del mismo.

Entrenador 2: Manifiesta que no se evidencia organigrama estructural lo que deja un gran vacío en las relaciones internas del club.

Figura 3*Etapa 2: Organigrama estructural*

Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 36,1 % indica que si se cuenta con organigrama estructural dentro de la escala de (MB), por lo cual un 27,9 % dice que es (E), del mismo modo un 18% refleja que es (B), mientras un 11,5% dentro de la escala indica que es (R) y un 6,6% afirma que es (M), en concordancia de los resultados analizados es importante aclarar que los padres de familia desconocen si el club de patinaje cuenta con un organigrama estructural establecido.

Etapa 3:**Aspecto 3: Organigrama estructural**

Investigador 1: Interpreta que al no existir un organigrama estructural en el club de patinaje Jerry Gaviria se observa falencias en algunas funciones entre los mismos miembros, cabe resaltar que el personal humano es indispensable para que los entrenamientos se efectúen de mejor forma posible.

Investigador 2: Dice que, no se logra encontrar un organigrama estructural, por lo que se observa un vacío desde los procesos de organización del club deportivo, que indican en la buena ejecución de las funciones de miembros pertenecientes.

Etapa 1**Indicador 4: Valores del club.**

La educación en valores viene a ser una corrección de la democracia liberal a favor de ciertas virtudes cívicas imprescindibles y de los deberes fundamentales que los individuos tienen con la colectividad (Brezinka y Quintana, 1998).

Dentro de una organización o institución, en este caso deportiva, la inherencia de los valores es un carácter fundamental que orienta el trabajo en conjunto de forma disciplinaria y emite un buen panorama en los procesos de formación partiendo desde los educadores, hasta los educandos en esta disciplina deportiva.

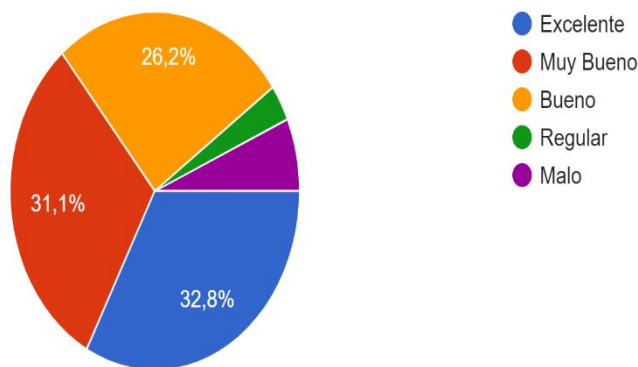
De acuerdo a los criterios dados por los entrenadores del club, se hace mención de este fundamento en los procesos administrativos.

Entrenador 1: Expone que de forma escrita no se tienen valores establecidos, aunque se tiene visualizado en ser elaborado.

Entrenador 2: Aclara que específicamente el club no cuenta con estos valores, pero se tiene pensado hacer énfasis en ello.

Figura 4

Etapa 2: Valores del club.



Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) reflejan que, un 31,1 % indica que si se cuenta con valores internos dentro de la escala de (MB), por lo cual un 32,8 % dice que es (E), del mismo modo un 26,2% refleja que es (B), mientras un 3,3% dentro de la escala indica que es (R) y un 6,6% afirma que es (M), en concordancia de los resultados analizados es importante aclarar que los padres de familia desconocen si el club de patinaje tiene valores escrito de manera formal para que sus hijos tengan objetivos.

Etapa 3.

Aspecto 4: Valores del club.

Investigador 1: Considera que, al no tener estos valores definidos en el club el aspecto disciplinar se va a ver en desajuste respecto a la educación de los deportistas al acatar debidamente los procesos.

Investigador 2: Estipula que, este componente es de gran importancia en esencia de la formación y disciplina que representa el deporte, ya que, al no estar debidamente pronunciado en el club, los deportistas deben respetar los procesos deportivos.

es indispensable para el crecimiento deportivo.

Etapa 1

Indicador 5: Escenario del Club.

Espacios socio productivos de desigualdad y segmentación social, de desarrollo productivo y de cultura local que dan pie a situaciones laborales diversas que expresan una profunda heterogeneidad de los espacios laborales (Muñiz, 2009).

Para laborar consecuentemente a esta disciplina deportiva se requiere de un escenario formal para desarrollar las actividades que contemplan el patinaje como tal, aprovechando que se tengan las condiciones para abordar el trabajo de manera convencional.

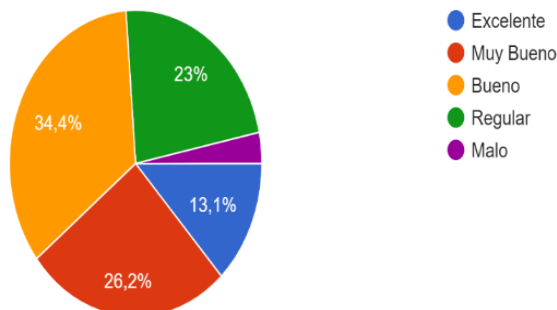
Es preciso mencionar que el escenario deportivo es muy importante para incidir un hábito rutinario de formación en donde se tengan las condiciones necesarias para su utilización.

Entrenador 1: Menciona que el escenario que tienen aplica para práctica de formación deportiva, mas no para competición.

Entrenador 2: Destaca que se tiene un escenario acorde a la disciplina solo para desarrollar prácticas y que no cuenta con las condiciones para eventos competitivos.

Figura 5

Etapa 2: Escenario del Club.



Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 26,2 % indica que si se cuenta con escenario idóneo dentro de la escala de (MB), por lo cual un 13,1 % dice que es (E), del mismo modo un 34,4% refleja que es (B), mientras un 23% dentro de la escala indica que es (R) y un 3,3% afirma que es (M), en concordancia de los resultados analizados es importante aclarar que los padres señalan dentro de la misma encuesta que el patinódromo se encuentra en condiciones buenas.

Etapa 3**Aspecto 5: Escenario del Club.**

Investigador 1: Describe que, con las condiciones de este escenario se puede sacar provecho a las actividades deportivas y lograr la mejora en su funcionamiento óptimo.

Investigador 2: considera que, dado al tiempo de utilidad que ha tenido este escenario, se conserva en condiciones regulares para adelantar los entrenamientos.

Etapa 1**Indicador 6: Objetivos del Club**

Los objetivos suelen ir precedidos de breves antecedentes y a veces, de definiciones de conceptos que sean imprescindibles para formularlos; pero si se puede evitar esto último mejor, para que sean comprensibles por una persona que no es un especialista (Suárez, 2016).

Este apartado toma suma importancia en el horizonte de este club, lo cual denota las formulaciones en cuanto a los alcances que se quieren lograr a mediano y largo plazo, por lo

tanto, traen consigo una serie de proposiciones para concretar uno o varios logros en el club en determinada instancia.

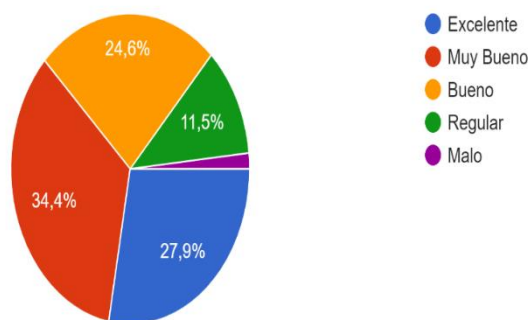
Los objetivos se deben tener establecidos de acuerdo al ámbito deportivo, para dar formalidad a la organización administrativa.

Entrenador 1: Relata que, no se tienen objetivos de manera escrita, pero se tiene claridad en los objetivos que tiene el club.

Entrenador 2: Manifiesta que, en cuanto a los objetivos solo se tienen perfilados en los procesos del club, mas no se manera escrita o visible.

Figura 6

Etapa 2: Objetivos del Club



Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 34,4 % indica que si se cuenta con objetivos dentro de la escala de (MB), por lo cual un 27,9 % dice que es (E), del mismo modo un 24,6% refleja que es (B), mientras un 11,5% dentro de la escala indica que es (R) y un 1,6% afirmar que es (M).

Etapa 3

Aspecto 6: Objetivos del Club.

Investigador 1: Declara que, para la conformidad de los procesos internos de club se debe tener implícito dentro del marco legal, lo que para el club dirige hacia sus futuros proyectos.

Investigador 2: Expresa que, el no tener este elemento señalado de manera escrita, desorienta la ruta del club y que no se pueden considerar con claridad los objetivos planteados a determinados momentos.

Etapa 1

Indicador 7: Recursos y Materiales.

Cualquier material o recurso pueden convertirse en educativos, si cumplen de antemano una serie de criterios o funciones que garanticen unos determinados aprendizajes (Rodríguez, 2005).

Con la tenencia de los recursos materiales en el club de patinaje, es una herramienta que facilita el trabajo diseñado en sus actividades tanto generales, como específicas; es por ello que se da cumplimiento a las competencias que rigen la institución deportiva.

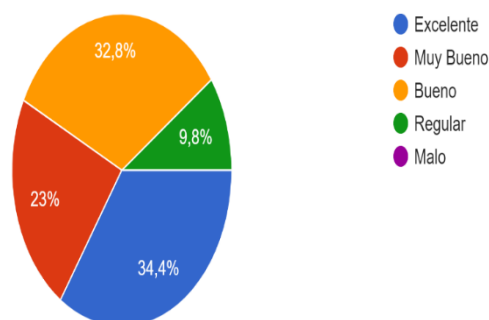
Son un pilar muy importante, por los cuales dan apoyo a la esencia de las funciones que rigen en el club.

Entrenador 1: Sostiene que el club cuenta con ciertos recursos y también son respaldados por el ente deportivo municipal, y los materiales son propios del club.

Entrenador 2: Enuncia que los recursos son pocos por parte del club y son gestionados en entidades deportivas, y en cuanto a los materiales si cuentan con los esenciales para el trabajo, en vista la consecución de mejores.

Figura 7

Etapa 2: Recursos y Materiales



Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 23% indica que si se cuenta con recurso materiales dentro de la escala de (MB), por lo cual un 34,4% dice que es (E), del mismo modo un 32,8% refleja que es (B), mientras un 9,8% dentro de la escala indica que es (R) y un 0,0% no responden de acuerdo a la escala (M), por esta razón se infiere que la encuesta resulta por los padres de familia relacionada con los recursos o materiales tiene gran relevancia significativa en el club de patinaje.

Etapa 3

Aspecto 7: Recursos Materiales.

Investigador 1: Indica que el club si cuenta con materiales o recursos propios evidenciados en las sesiones de entrenamientos.

Investigador 2: Resalta la obtención de los recursos y materiales, los cuales se pueden apreciar en el escenario de los entrenamientos.

Etapa 1

Indicador 8: Modelo de Dirección Estratégica

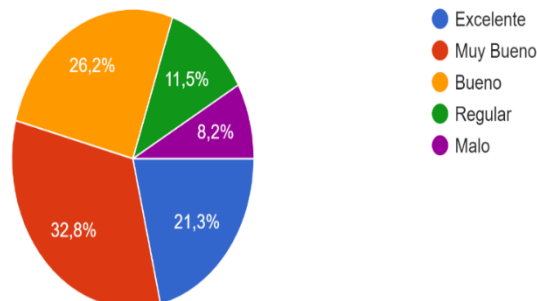
Según (Kao, 1991, citado en Amabile et al, 1999) consiste en realizar una formulación de la estrategia informal, espontánea y no planificada, el proceso incluye la capacidad de innovación, creatividad e imaginación (claves de la inteligencia emocional) como tres aspectos que favorecen la visión de futuro y la capacidad de adaptación y de anticipación de la organización ante los retos del entorno.

De acuerdo al modelo de dirección de estratégica para el club de patinaje, es de gran carácter tener este elemento como la base fundamental de los procesos tanto administrativos como deportivos para darle el sentido estructural a lo que se pretende diferencias de otros clubes deportivos dentro del contexto competitivo.

De lo anterior, se puede inferir que bajo este perfil se da un acercamiento a los buenos resultados como elemento indispensable en la instrucción deportiva.

Entrenador 1: Refiere que actualmente no se tiene un modelo de dirección estratégica, más sin embargo están prestos a lograr confeccionarlo.

Entrenador 2: Señala que no se trabaja bajo un modelo de dirección estratégica, como tampoco se había tenido planeado hacerlo, pero a futuros logros se idealizará su creación.

Figura 8*Etapa 2: Modelo de Dirección Estratégica*

Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 32,8 % indica que si se cuenta con un modelo de dirección estratégica dentro de la escala de (MB), por lo cual un 21,3 % dice que es (E), del mismo modo un 26,2% refleja que es (B), mientras un 11,5% dentro de la escala indica que es (R) y un 8,2% afirma que es (M), en concordancia de los resultados establecidos para esta pregunta se infiere que los padres de familia desconocen que es un modelo de dirección estratégica.

Etapa 3**Aspecto 8: Modelo de Dirección Estratégica**

Investigador 1: Da claridad que el club de patinaje no cuenta con un modelo de dirección estratégica que oriente de forma eficaz en los procesos de organización interna

Investigador 2: Resalta la coincidencia de la información que indica no tener un modelo de dirección estratégica en el club, como herramienta de posibles soluciones ante las complejas situaciones internas.

Etapa 1**Indicador 9: Constitución Legal del Club**

Shafritz (1987) postula que las organizaciones tienen que dotarse de los mecanismos necesarios para asegurar una cierta estabilidad y capacidad de supervivencia, se entiende cooptación como el proceso de absorber nuevos elementos en la cúpula directiva de una organización como medio para evitar las amenazas a su estabilidad o supervivencia.

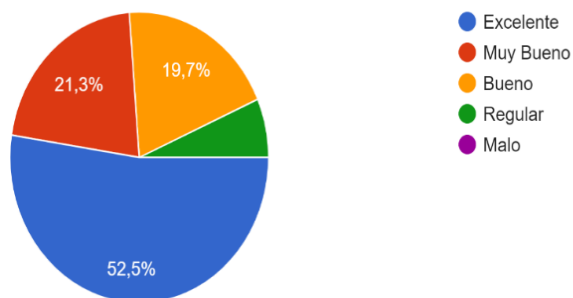
Dentro del marco legal constitucional, en los clubes deportivo es preciso tener vigor legal donde se tenga un sustento en cuanto a la conformidad de sus acciones en el campo de accionar, donde se abstengan de los criterios precedidos por la ley del deporte para regular sus acciones y limitaciones en el entorno.

Entrenador 1: Afirma que el club si se encuentra legalmente constituido bajo estatutos y reglamentos.

Entrenador 2: Aclara que la situación del club en términos legales se encuentra en vigencia reglamentaria que da cabalidad a su amparo constitucional.

Figura 9

Etapa 2: Constitución Legal del Club.



Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 21,3 % indica que, si se está legalmente constituido, dentro de la escala de (MB), por lo cual un 52,7 % dice que es (E), del mismo modo un 19,7% refleja que es (B), mientras un 6,6% dentro de la escala indica que es (R) y un 0,0% no responde a la escala (M).

Etapa 3

Aspecto 9: Constitución Legal del Club.

Investigador 1: Menciona que, al realizar la observación de la documentación del club, da cuenta que se encuentra legalizado como “Club de patinaje Jerry Gaviria”

Investigador 2: Afirma que, en medio de la observación de términos legales del club, oficialmente se encuentra constituido bajo el régimen legítimo de funcionalidad.

Etapa 1

Indicador 10: Filosofía del club.

De acuerdo con Cortina (1947) El apartado de la filosofía es una necesidad que todas las sociedades deben tener, para construir la vida con razón y conocimiento en todas las ramas del saber, por medio de ella, los clubes u organizaciones deportivas deben tener una razón de ser que los identifique en el contexto empresarial y deportivo de la mano de la filosofía.

La filosofía es fundamental en todo el ámbito deportivo, puesto que, por medio de ella se genera gran parte de la identidad, la ruta, satisfacción y buen contexto interno dentro de la organización, por lo que los clubes deportivos deben enfatizar hacia padres de familia, administradores, atletas y demás.

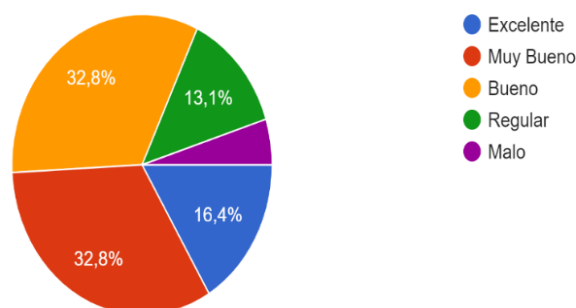
Por consecuente, los entrenadores refirieron lo siguiente

Entrenador 1: Menciona que el club no cuenta con una filosofía establecida, pero que se tiene pensado poder estipularla más adelante.

Entrenador 2: Comprueba que este componente no se encuentra establecido actualmente en el club, de lo contrario, ya se tiene próximo a contemplar bajo los documentos administrativos del club.

Figura 10

Etapa 2: Filosofía del club.



Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 32,8 % indica que si se cuenta con filosofía dentro de la escala de (MB), por lo cual un 16,4 % dice que es (E), del mismo modo un 32,8% refleja que es (B), mientras

un 13,1% dentro de la escala indica que es (R) y un 4,9% afirma que es (M), con base a las respuesta evidenciadas en la encuesta se deja en claridad que los padres de familia tienen desconocimiento si el club cuenta con una filosofía interna.

Etapa 3

Aspecto 10: Filosofía del club.

Investigador 1: Después de la observación de este componente, se menciona que el club actualmente no cuenta con una filosofía; para ello están en gestión de una documentación donde integre esta misma.

Investigador 2: Señala que, este ítem no está adaptado dentro de los procesos de organización del club deportivo, de tal manera que es un pilar que describe el horizonte del club.

Etapa 1

Indicador 11: Funciones de los miembros del club.

Según Gnecco et al. (1999) No hay que olvidar el concepto de sinergia en el trabajo en equipo, entendido como la combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, donde se ponen en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y las competencias de las distintas personas para conseguir las metas propuestas.

Respecto al criterio anterior, las funciones de los miembros del club se conservan de acuerdo al rol asignado que desempeña cada integrante con capacidades y habilidades, lo cual va a dar cubrimiento a todos los ámbitos y sectores que tiene el club con el objeto de abordar sus funciones acordes a la exigencia que determina cada área.

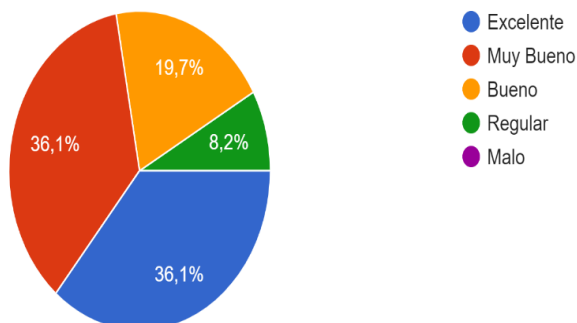
De este modo, los entrenadores se refieren al tema, destacando la veracidad del desempeño a cada área.

Entrenador 1: Define que, el club de patinaje cuenta con una organización interna de las funciones de los pertenecientes, es decir, existe una presidente, secretaria, tesorero, junta de padres de familia, entrenadores y niños deportistas

Entrenador 2: Argumenta que, las funciones de los miembros del club se llevan acorde a la organización interna que este preside de acuerdo a cada área en específico que dan lugar a la estructuración del club.

Figura 11

Etapa 2: Funciones de los miembros del club.



Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 36,1 % indica que si se refleja con las funciones de los miembros del club que dentro de la escala de (MB), por lo cual un 36,1 % dice que es (E), del mismo modo un 19,7% refleja que es (B), mientras un 8,2% dentro de la escala indica que es (R) y un 0,0% no responde a este indicador (M), de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada se importante aclarar que los porcentajes efectuados se relacionan de forma coherente con la respuesta de los entrenadores. lo cual indica conocimiento sobre las funciones de cada miembro en el club de patinaje.

Etapa 3**Aspecto 11: Funciones de los miembros del club.**

Investigador 1: Recalca que existen funciones claras en cada uno de sus miembros que refleja una organización interna desde la parte legal hasta el contexto real percibido.

Investigador 2: Destaca la organización que existe en las áreas que contiene el personal incluyente, correspondiendo a las actividades que se desarrollan en él.

Etapa 1**Indicador 12: Control en los procesos internos del club.**

De acuerdo a Robbins y De Cenzo (2009) Es entendido como el procedimiento para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, por medio de otras personas y junto a ellas lograr que las actividades primordiales se ejecuten con éxito; de esta manera, la

eficiencia y eficacia permite darnos un diagnóstico de cómo estamos haciendo las cosas y que debemos hacer al respecto, con el objetivo de alcanzar las metas programadas.

Considerando este rudimento de gran importancia implícito en el club de patinaje, promueve la calidad en el trabajo en conjunto, dando cuenta de las acciones efectivas que apuntan hacia la consecución de los propósitos dentro del manejo organizado.

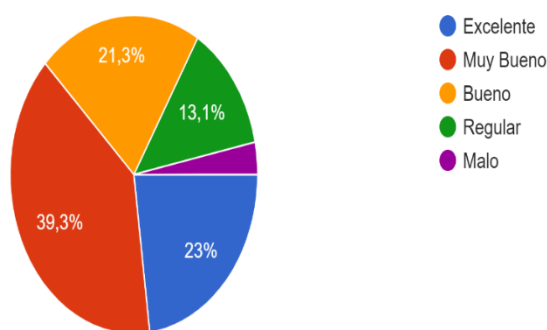
Ante esta medida, los entrenadores manifiestan dentro de su conocimiento a este aspecto.

Entrenador 1: Asegura que, el club de patinaje realiza el control de forma interna por medio de reuniones donde participan los padres de familia, también en el patinódromo se efectúa este mismo control con los niños que queda en evidencia en los planes de enseñanza

Entrenador 2: Refiere que, en el club de patinaje se tiene en cuenta el control de los procesos internos que se llevan a cabo y por ende se convoca a todo el personal interno para rendir resultados en materia administrativa y deportiva.

Figura 12

Etapas 2: Control en los procesos internos del club.



Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 39,3 % indica que si hay una relación en el control de los procesos internos del club dentro de la escala de (MB), por lo cual un 23 % dice que es (E), del mismo modo un 21,3% refleja que es (B), mientras un 13,1% dentro de la escala indica que es (R) y un 3,3% afirma que es (M), con respecto, a los resultados obtenidos en la encuesta se interpreta

que hay congruencia en la respuesta de los padres de familia, la cual indican la gran relación que existe entre la respuesta obtenidas por los entrenadores.

Etapa 3

Aspecto 12: Control en los procesos internos del club.

Investigador 1: Resalta que, por medio de la observación hay un control en los procesos internos del club, es decir, entre padres de familia, entrenamientos efectuados por medio de planes de enseñanza que ejecutan los mismos entrenadores,

Investigador 2: Considera la inherencia de las acciones dispuestas al control de los procesos del club, donde acoge a todas las áreas implícitas para dar de ello rendimiento en los objetivos trazados.

Etapa 1

Indicador 13: Toma de decisiones estratégicas en el club.

El proceso de decisión no solo se desarrolla a nivel estratégico o de la más alta dirección de las organizaciones, sino que constituye un proceso que se desarrolla en toda organización y en todos sus nivel-les: operativo, táctico, gerencial y estratégico (Wiig, 2003).

En lo referente al atestado deportivo, en donde parten las decisiones hacia una razón final, se rige bajo las alternativas estratégicas de segunda instancia, donde proceden a enfrentar una situación a la altura de apropiar el conocimiento sobre ella que representa al club en general.

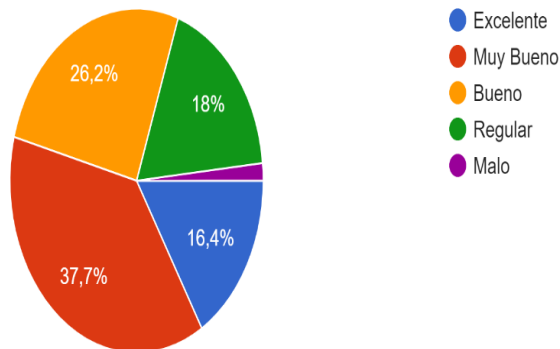
Po ende, se tiene muy bien definida esta puntualización en el campo del accionar, donde el cuerpo de entrenadores lo describen.

Entrenador 1: Aclara que, las decisiones que se ejercen en el club se realizan de manera mancomunada entre la presidente y los entrenadores para así obtener los mejores resultados

Entrenador 2: Constata desde su punto de vista que, todas las acciones que se desarrollan en el club están acordadas con la cúpula orgánica administrativa, de manera que se confeccionen bajo sus aportes ideológicos hasta tal fin.

Figura 13

Etapa 2: Toma de decisiones estratégicas en el club.



Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 37,7 % indica que la toma de decisiones estratégica dentro de la escala de (MB), por lo cual un 16,4 % dice que es (E), del mismo modo un 26,2% refleja que es (B), mientras un 18% dentro de la escala indica que es (R) y un 1,6% afirma que es (M), del mismo modo se trae a colación la significancia que tiene la toma de decisiones estratégicas en los procesos internos del club.

Etapa 3**Aspecto 13: Toma de decisiones estratégicas en el club.**

Investigador 1: Destaca la importancia que hay entre los sectores del club al realizar la toma de decisiones en coordinación, donde se logra observar resultados de su trascender.

Investigador 2: Contempla que, a mediados de los avances del club se comparten las alternativas para adjuntar elecciones bajo el mismo sentido en las diligencias deportivas.

Etapa 1**Indicador 14: Clima organizacional en el club.**

Méndez (2006) Manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social, por lo ello el clima organizacional da como el resultado de la forma como las personas

establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Este componente fomenta la relación existente de la nómina del club de patinaje, lo cual potencia la buena práctica de las operaciones distintivas del club; hábito que tiende a generar el comportamiento de manera asociada así en todo lo referente al trabajo del club dando cabida a un ambiente agradable.

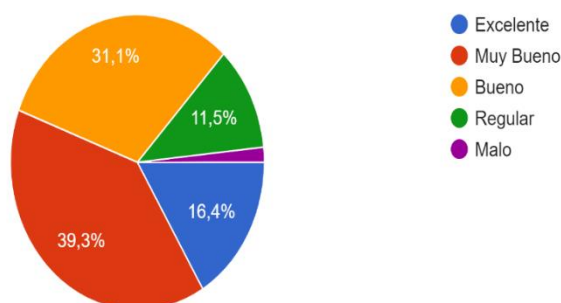
De este modo, los entrenadores hacen énfasis de manera radical en ello.

Entrenador 1: Efectúa que se maneja un clima organizacional en armonía con todos los miembros del club para seguir consolidándose como uno de los mejores clubes del departamento de Sucre.

Entrenador 2: Expone la incidencia del clima organizacional en el club, lo cual reside en las buenas relaciones existentes en él y la forma de procedencia hacia el crecimiento deportivo.

Figura 14

Etapa 2: Clima organizacional en el club.



Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 39,3% indica que se maneja un buen clima organizacional dentro de la escala de (MB), por lo cual un 16,4% dice que es (E), del mismo modo un 31,1% refleja que es (B), mientras un 11,5% dentro de la escala indica que es (R) y un 1,6% afirma que es (M).

Etapa 3

Aspecto 14: Clima organizacional en el club.

Investigador 1: Describe la evidente noción de un buen clima organizacional tanto en las practicas ejecutadas en las horas de la tarde y noche, también en las reuniones que se realizan entre semana

Investigador 2: Dice que, a nivel del club se aprecia un agrado respecto al clima organizacional en correspondencia del trabajo orientado bajo el dinamismo y la comprensión intersectorial.

Etapa 1

Indicador 15: Planificación estratégica en los procesos internos del club.

Morrisey (1996) Considera que el pensamiento estratégico se enfoca en los factores más intuitivos del proceso, lo cual, va a permitir la ejecución de la misión, de la visión y de la estrategia de la organización; esta fase del proceso está diseñada para crear la perspectiva futura de la organización, mientras se establecen los cimientos a partir de los cuales, se tomarán todas las decisiones importantes sobre la planificación.

Para el club de patinaje se tiene que la planificación estratégica contempla un sistema de intervención ideológica partiendo del análisis en el orden administrativo y deportivo, lo cual indica los procedimientos a seguir de manera contundente para la búsqueda de un estatus superior en el deporte.

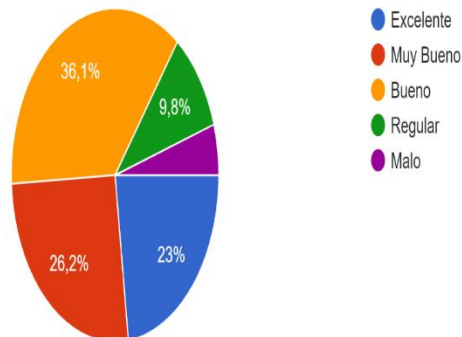
Entre tanto, el cuerpo de entrenadores expone su criterio frente a este punto.

Entrenador 1: Refiere que no se tiene una planificación estratégica en los procesos internos del club de patinaje, pero se desea implementarla.

Entrenador 2: Emite su posición que radica en la no estructuración de un plan estratégico dentro del club, más sin embargo se tiene preestablecido incorporarlo próximamente.

Figura 15

Etapa 2: Planificación estratégica en los procesos internos del club.



Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 26,2 % indica que si se cuentan con planificación estratégica dentro de la escala de (MB), por lo cual un 23% dice que es (E), del mismo modo un 36,1% refleja que es (B), mientras un 9,8 % dentro de la escala indica que es (R) y un 4,9% afirma que es (M), una vez, obtenidos los resultados por medio de la encuesta efectuado por los padres de familia del club de patinaje se resalta los altos porcentajes que enmarcan que hay una excelente, muy buena y buena planificación estratégica.

Etapa 3**Aspecto 15: Planificación estratégica en los procesos internos del club.**

Investigador 1: Indica que mediante lo observado no existe una la planificación estratégica en el club, por supuesto se debe confeccionar este pilar para que haya mejor coordinación en el club.

Investigador 2: Expresa que no se tiene un modelo planificado de dirección a la vista de los documentos del club, como tampoco en el campo de acción.

Etapa 1**Indicador 16: Organigrama estructural del club.**

Caballero (2014) Del libro de organigrama dice que es la representación gráfica de la estructura organizacional de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la

composición de las unidades administrativas que la integra, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Ante la jerarquía organizacional del club, este esquema resume y expone las estructuras funcionales del club, presentando el orden institucional que muestra presencia a la vista de los interesados en incorporarse al club, imagen que describe el contorno de trabajo de forma estructural como bien lo indica este tema.

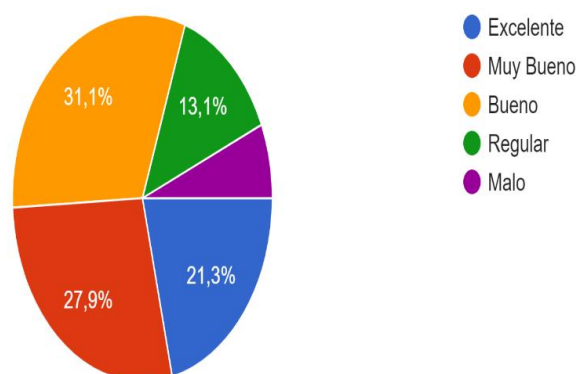
De acuerdo a lo anterior, los entrenadores del club refieren lo siguiente.

Entrenador 1: Manifiesta que, el club de patinaje no cuenta con un organigrama estructural establecido de manera formal, por ende, están en gestión de este mismo.

Entrenador 2: Declara que no se tiene una estructura de tipo organizativo a la conformidad del club, más a ello, se tiene previsto la integridad de este esquema.

Figura 16

Etapa 2: Organigrama estructural del club.



Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 27,9% indica que si se cuenta con un organigrama estructural dentro de la escala de (MB), por lo cual un 21,3% dice que es (E), del mismo modo un 31,1% refleja que es (B), mientras un 13,1% dentro de la escala indica que es (R) y un 6,6% afirma que es (M), si bien es cierto que, se efectuó una respuesta por parte de los padres de familia sobre el organigrama estructural, se aclara que los entrenadores indicaron que no existía este mismo.

Etapa 3

Aspecto 16: Organigrama estructural del club.

Investigador 1: Argumenta que no hay evidencia física sobre algún organigrama estructural en la parte interna del club en conversación con la presidente.

Investigador 2: Enuncia que, mediante lo observado y en conocimiento de aspectos del club, no se tiene diseñado un organigrama estructural.

Etapa 1

Indicador 17: Capacidad de liderazgo en el club.

El liderazgo es el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional (Yukl y Van Fleet 1992), citado en (House et al. 2002).

Esta perspectiva de liderazgo es una herramienta de gran relevancia a la hora de regir una ruta en objetivo, lo que contempla para el club un pilar fundamental que se direcciona bajo el mismo sentido teniendo en cuenta la escogencia de un funcionario con esta capacidad altamente perfeccionada para guiar el proceso deportivo.

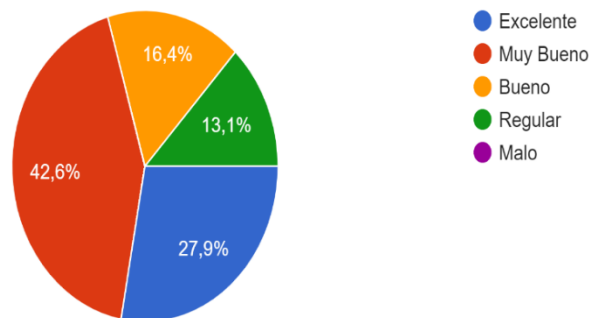
Con esta característica que integra el club, los entrenadores dan su punto de vista al respecto de la manera en que se utiliza este componente.

Entrenador 1: Demuestra que, la capacidad de liderazgo que se logra observar es muy buena por parte de los miembros del club, hace relación a la importancia de cada uno en su rol, es decir, en las practicas cuando hay muchos niños en la cual entrenar, en las competencias que hay que estar pendientes a cada uno de los deportistas y que participen de buena forma, también cuando ocurren incidentes que está dentro del deporte en todos estos aspectos intervienen todo los miembros demostrando liderazgo.

Entrenador 2: Afirma que, en cuanto a este punto el liderazgo en el club se aprecia de forma convencional ante el recorrido que se ha hecho y que se tiene para futuro, lo cual con esta capacidad expresada en la organización del club refleja un excelente liderazgo, donde se ha mantenido y acrecentado de manera idónea el prestigio del club mediante sus logros.

Figura 17

Etapa 2: Capacidad de liderazgo en el club.



Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 42,6 % indica que si se logra observar la capacidad de liderazgo dentro de la escala de (MB), por lo cual un 27,9 % dice que es (E), del mismo modo un 16,4% refleja que es (B), mientras un 13,1% dentro de la escala indica que es (R) y un 0,0% no marca este indicador (M), del mismo modo las respuesta de la encuesta se analizan que los porcentajes se encuentran en niveles óptimos con base al liderazgo que se presenta en el club de patinaje.

Etapa 3**Aspecto 17: Capacidad de liderazgo en el club.**

Investigador 1: Expone que, mediante la observación en el club de este componente, da lugar a argumentar sobre la buena capacidad de liderazgo que reflejan en los entrenamientos, las competencias y otros espacios.

Investigador 2: Refiere la buena calidad que se observa en el club con relación al liderazgo y el complejo de acciones que abren paso a esta capacidad para solucionar de manera competente.

Etapa 1**Indicador 18: Relaciones interpersonales en el club.**

Según Álvarez (2005) Las organizaciones están conformadas por una gran estructura de seres humanos, los cuales tienen diferentes tipos de comportamiento, actitudes y creencias

que permean su interacción, y, por ende, el logro de unas buenas relaciones interpersonales, necesarias para mantener un buen clima laboral dentro de una organización.

Para el desempeño del personal y el buen trabajo dentro de una institución o entidad, este carácter está sujeto a la personalidad y disciplina entre cada integrante para relacionarse entre sí, lo que para el club de patinaje es importante conservar este hábito en el equipo de trabajo acarreado hacia un proceso y resultados sustanciales.

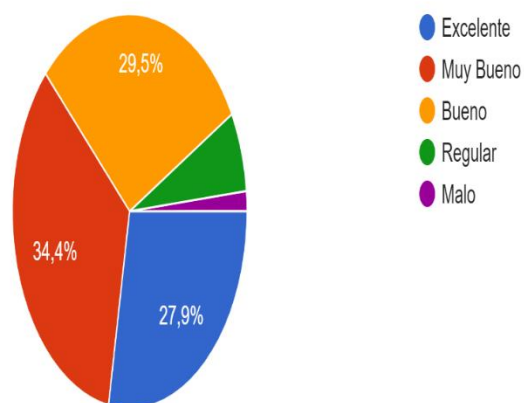
Por su parte, los entrenadores del club detallan su criterio respecto a esta particularidad.

Entrenador 1: Manifiesta que, las relaciones interpersonales se manejan de una forma buena entre todos los miembros del club apoyándonos todos en las funciones que nos corresponden dentro y fuera del patinódromo.

Entrenador 2: Refiere que, en el club se contextualiza esta peculiaridad de manera compacta ya que con este modo de interacción se trabaja de manera colaborativa en los ejes del club, por ende, atrae las relaciones interpersonales.

Figura 18

Etapa 2: Relaciones interpersonales en el club.



Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 34,4% indica que se lleva una buena relación interpersonal dentro de la escala de (MB), por lo cual un 27,9% dice que es (E), del mismo modo un 29,5% refleja que es (B), mientras un 6,6% dentro de la escala indica que es (R) y un 1,6% afirma que es (M).

Etapa 3

Aspecto 18: Relaciones interpersonales en el club.

Investigador 1: Exhibe que, existe una buena relación entre niños deportistas, padres de familia, administrativos del club, entre otros, lo que da cabalidad y armonía en la parte interna del club, es decir, en los procesos de gestión.

Investigador 2: Expresa que, se logra observar una formalidad en la funcionalidad del club de acuerdo a las relaciones interpersonales, acoplando el trabajo distintivo en un mismo deber.

Etapa 1

Indicador 19: Gestión de información del club.

Autores como Rowley (1988) Plantea que la Gestión de Información incluye el planeamiento de la política informativa de toda la organización, el desarrollo y mantenimiento de sistemas y servicios integrados, la optimización de los flujos de información y el fortalecimiento de las tecnologías para satisfacer los requerimientos funcionales de los usuarios finales, sin considerar su status o rol en la organización de origen.

Las acciones diligentes en búsqueda de obtener información fundamental para el crecimiento del club deportivo, incluyen una serie de procedimientos que durante ellos se pretende extraer lo más relevante en aporte hacia el soporte crítico y de tendencias.

De tal manera que dentro de la posición de los entrenadores expanden el concepto que se presenta en el club,

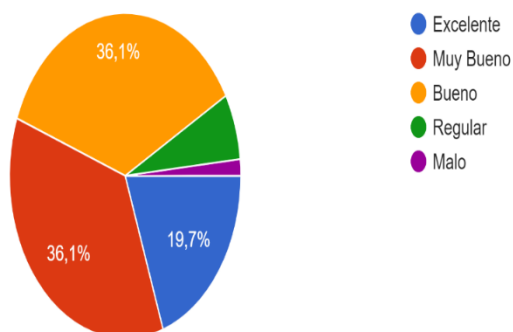
Entrenador 1: Afirma que, la gestión de información es manejada por la presidente del club y parte de los entrenadores, por reuniones presenciales donde participan los padres de familia, por vía de medios como redes sociales para comunicar información propia del club, como lo son las participaciones en torneos Nacionales, departamentales y los mismos festivales.

Entrenador 2: Se refiere de forma positiva ante esta cuestión, denotando que toda la información relacionada con los asuntos internos del club es atraída por el cargo correspondiente y posteriormente emitida hacia padres de familia, entrenadores y deportistas para estar al tanto de cualquier novedad.

Figura 19

Etapa 2

Gestión de información del club.



Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 42,6 % indica que si hay gestión de información dentro de la escala de (MB), por lo cual un 26,6 % dice que es (E), del mismo modo un 23% refleja que es (B), mientras un 3,3% dentro de la escala indica que es (R) y un 6,6% afirma que es (M), por consiguiente se efectúa el análisis de los datos obtenidos en la encuesta la cual arrojan gran significancia de bueno y muy bueno, lo que refleja que existe gestión de la información en los procesos de gestión a nivel interno del “club de patinaje Jerry Gaviria.

Etapa 3

Aspecto 19: Gestión de información del club.

Investigador 1: Afirma que, mediante los aspectos conocidos del club, si hay una buena gestión de la información de su incumbencia.

Investigador 2: Aclara de manera puntual que, se aprecia una buena gestión de información en los asuntos relacionados con el club.

Etapa 1

Indicador 20: Comunicación de doble vía del club.

La comunicación es la transmisión de información, ideas, actitudes, o emociones de una persona u otros primariamente a través de símbolos, la comunicación siempre y cuando dos personas interactúen e, intencionadamente o sin intención, negocien el significado de un determinado fenómeno (Theodorson 1969), citado en (Pearson et al. 1993).

Esta conceptualización dinamiza la información desde distintos sectores en un mismo contexto, lo cual se relaciona con el manejo de la comunicación en el club donde se mantiene en constante movimiento e interacción, lo que busca proponer o darle solución a una estimación que tenga que ver con el entendimiento y procesamiento de la información para dar cubrimiento a esas brechas.

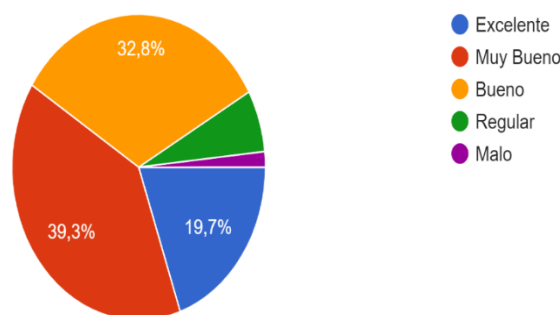
Dado a ello, en este punto recae la posición de los entrenadores atendiendo a la vivencia en el club.

Entrenador 1: Asegura que, esta parte se maneja de una buena forma, es decir, todos los integrantes del club intentamos tener la mejor comunicación para poder entendernos y se logren los objetivos propuestos.

Entrenador 2: Ratifica que, a partir de la interacción que se da en los roles del club, se tiene muy presente la debida atención y conversación mutua apuntando hacia la reflexión del tema, para dar cabida a ello.

Figura 20

Etapa 2: Comunicación de doble vía del club.



Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 39,3% indica que si hay una comunicación en doble vía dentro de la escala de (MB), por lo cual un 19,7% dice que es (E), del mismo modo un 32,8% refleja que es (B), mientras un 6,6% dentro de la escala indica que es (R) y un 1,6% afirma que es (M).

Etapa 3

Aspecto 20: Comunicación de doble vía del club.

Investigador 1: Indica que, si existe una buena comunicación en doble vía y se ve reflejada en los entrenamientos donde siempre están todos los miembros del club

Investigador 2: Estipula que, este factor se observa de manera consecuente en el desarrollo de cada jornada deportiva y por lo tanto se ajusta al hábito de trabajo del club.

Etapa 1

Indicador 21: Organización interna del club.

En lo dicho por Ocampo (2007) La organización es el conjunto de interrelaciones entre sus elementos constitutivos, es decir los roles o cargos, las cuales conforman una red cerrada que posee una identidad propia; las organizaciones son entonces, formaciones sociales específicas en el tiempo y el espacio, desarrolladas por la sociedad como formas de articulación para resolver problemas concretos y que obran bajo propósitos específicos.

Con la tenencia de este factor bien sistematizado en el club de patinaje, teniendo en cuenta el despliegue de cada actividad en el marco de las acciones dirigidas hacia el crecimiento deportivo, se puede dar este objetivo siempre y cuando se tenga un cronograma de trabajo establecido.

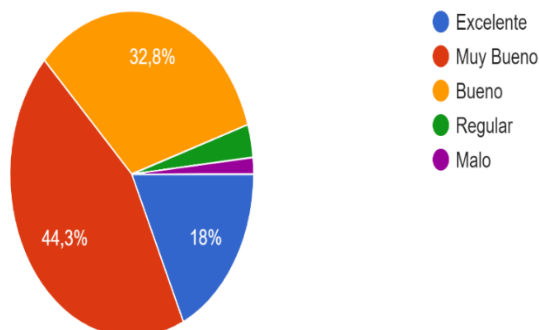
De acuerdo a lo anteriormente expresado, se da el consentimiento de los entrenadores en este punto.

Entrenador 1: Valora la organización interna ya que es muy buena porque está direccionada por los roles de cada uno en el club, es decir, la parte administrativa y la parte de entrenamiento deportivo

Entrenador 2: Expresa que la organización que se tiene en el club contiene un buen sustento en cuanto a la distribución de las asignaciones tanto al ámbito administrativo, como al deportivo.

Figura 21

Etapa 2: Organización interna del club.



Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 44,3% indica que si hay una organización interna dentro de la escala de (MB), por lo cual un 18% dice que es (E), del mismo modo un 32,8% refleja que es (B), mientras un 3,3% dentro de la escala indica que es (R) y un 1,6% afirma que es (M), en esta misma medida, cabe destacar que los resultados obtenidos en la encuesta están enmarcados en los indicadores de muy bueno y bueno.

Etapa 3**Aspecto 21: Organización interna del club.**

Investigador 1: Destaca que existe buena organización interna que es observable en las prácticas de entrenamiento, las competencias y otros aspectos.

Investigador 2: Enfatiza en el buen esquema organizacional que tiene el club de acuerdo a lo visto en el campo de acción.

Etapa 1**Indicador 22: Recursos materiales del club.**

Los recursos materiales resultan ser primordiales y necesarios si una organización dada quiere llevar a cabo o concretar una acción de manera exitosa, sin ellos seguramente fracasará o por lo pronto no alcanzará los objetivos que se proponga en un ciento por ciento (Ucha, 2009).

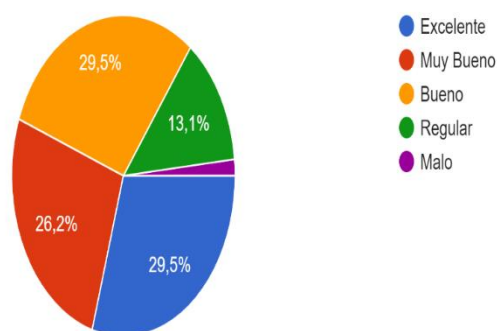
Esta herramienta contiene distintos elementos imprescindibles que promueven el avance y la realización de las acciones en todas sus dimensiones, dado que, para el club de patinaje, estos recursos fortalecen en conformidad el trabajo realizado donde implican objeción en la parte administrativa y deportiva.

Entrenador 1: Define que los recursos o materiales que tienen son obtenidos por el esfuerzo de organizar la parte financiera para llevar a mejor cabalidad los entrenamientos de los niños.

Entrenador 2: Asegura que los recursos materiales con que cuenta el club son de consecución propia a lo largo de su recorrido deportivo, para implementar el trabajo día a día de los deportistas.

Figura 22

Etapa 2: Recursos materiales del club.



Fuente: Google Forms

En la aplicación de la encuesta a padres de familia, de acuerdo a la escala de medición (M, R, B, MB y E) un 26,2% indica que si hay recursos o materiales dentro de la escala de (MB), por lo cual un 29,5% dice que es (E), del mismo modo un 29,5% refleja que es (B), mientras un 13,1% dentro de la escala indica que es (R) y un 1,6% afirma que es (M), en esta misma medida, analizando la respuesta de ellos padres de familia con respecto a los recursos o materiales cabe indicar que los indicadores que predominan son excelente y bueno.

Etapa 3

Aspecto 22: Recursos materiales del club.

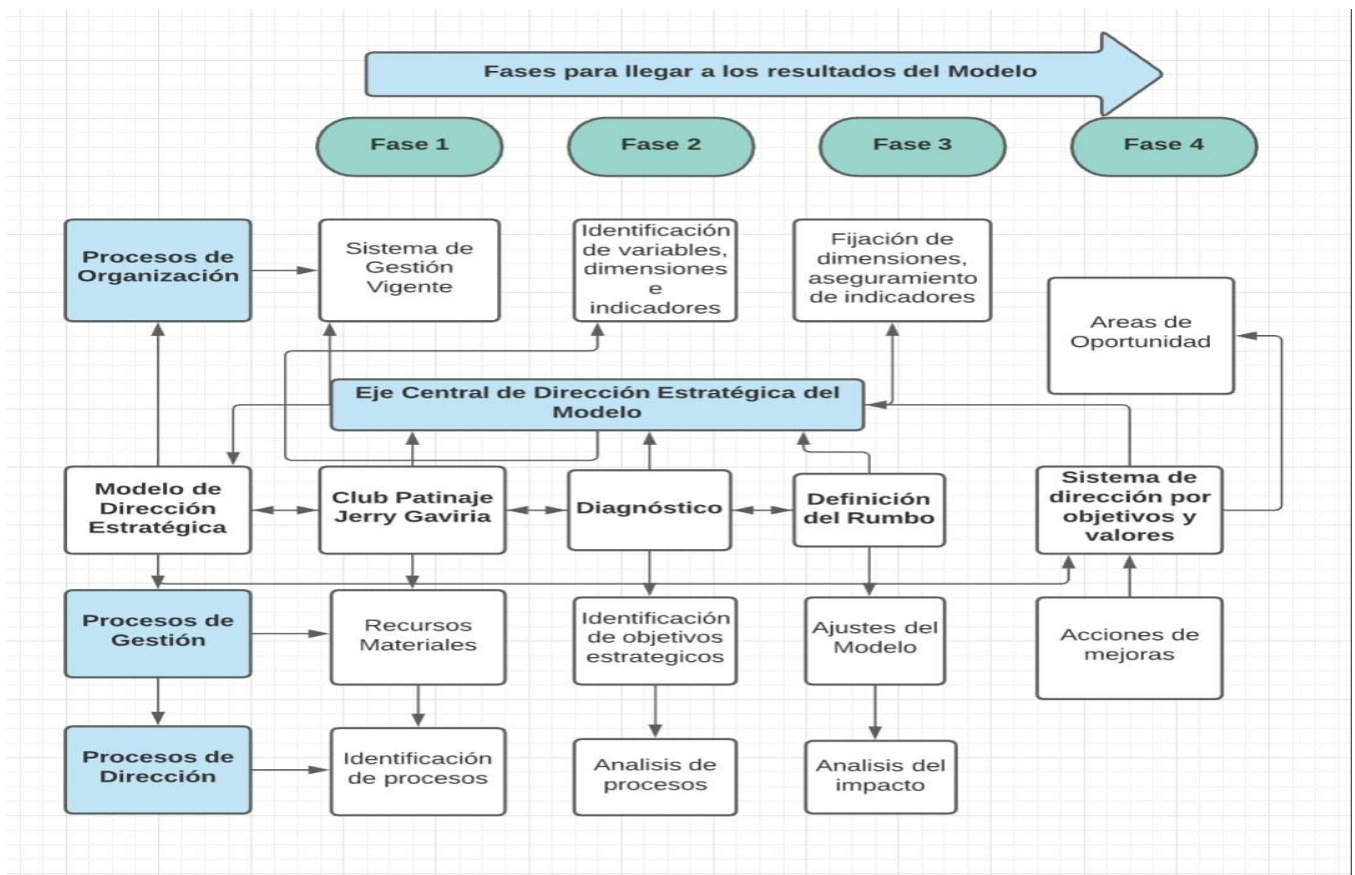
Investigador 1: Define que los materiales están en óptimas condiciones y variabilidad para sostener el trabajo deportivo.

Investigador 2: Relata que, mediante la observación de los recursos, optan por estar en buenas condiciones para el aplicativo de los cuales en los entrenamientos.

5.1 Operacionalización del Modelo

Figura 23

Operacionalización del Modelo de Dirección Estratégica para el Club de Patinaje Jerry Gaviria en la Ciudad de Sincelejo



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo que afirma Valle Lima (2007) La cual no es suficiente solo con diseñar un modelo, puesto que requiere una fundamentación o explicación sobre la Operacionalización.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos es necesario explicar la forma por la cual funciona el modelo, para ello, se utiliza la operatividad en todo el proceso de dirección estratégica para el Club de Patinaje Jerry Gaviria.

La propuesta posee cuatro fases y tres procesos, la primera fase hace referencia sobre el eje central del modelo la cual permite la articulación entre el modelo y el club de patinaje, la segunda va orientada con el diagnóstico donde está la identificación de variables, objetivos y análisis de los procesos, la tercera al rumbo e impacto del modelo para la obtención de buenos resultados esperados y el mejoramiento de los tres procesos; para la última fase está el sistema de dirección por objetivos y valores, con el fin de integrar la parte administrativa con entrenadores y deportistas.

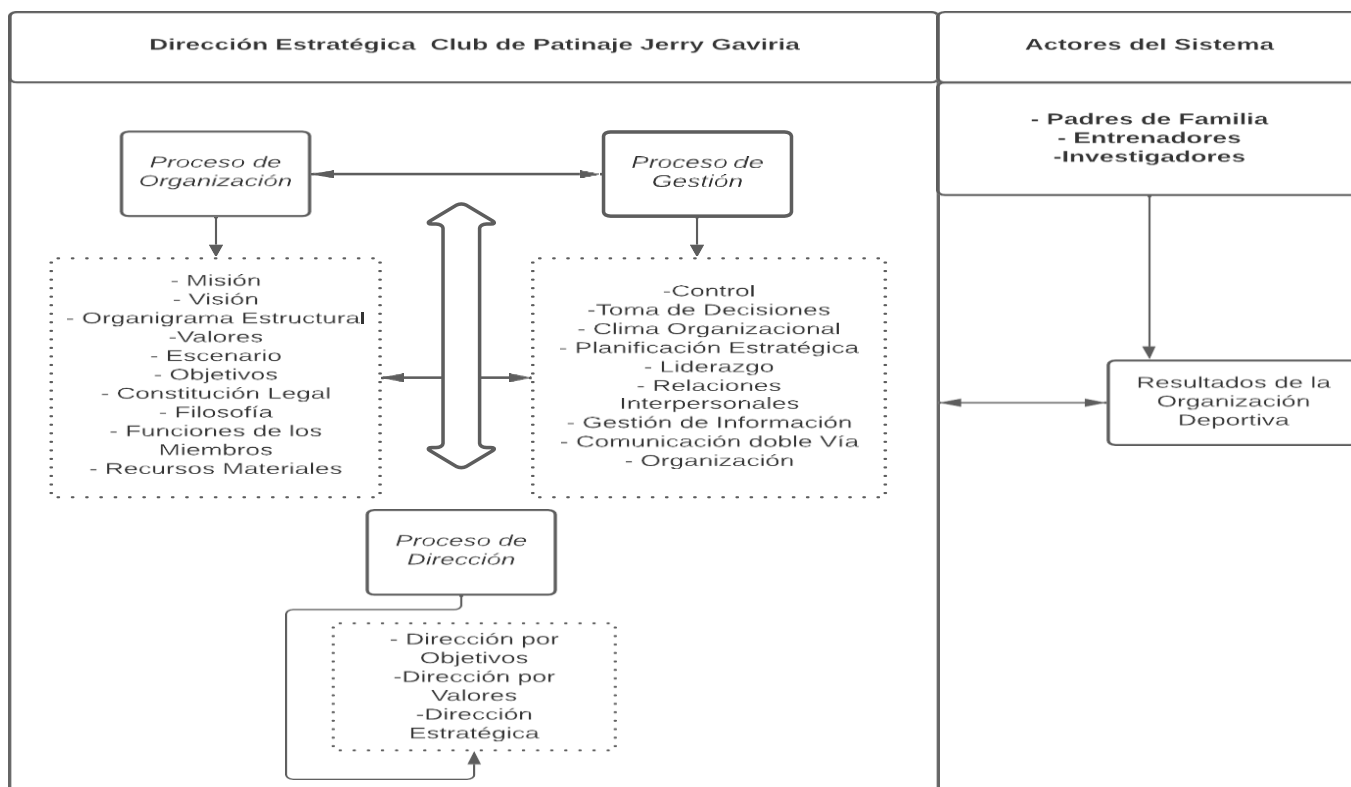
Para el apartado de los procesos se refieren que, dentro el proceso de organización va relacionado el sistema de gestión vigente, la identificación de variables la fijación de dimensiones e indicadores, por consiguiente, dentro del proceso de gestión hay una relación mancomunada sobre recursos materiales, identificación de objetivos estratégicos y ajustes del modelo, para el proceso de dirección, está la identificación y análisis de los procesos y también el análisis e impacto.

Las fases para llegar al modelo son indispensables en las investigaciones y en la elaboración de modelos, puesto, que es la ruta por la cual se ha llegado a estas conclusiones, para este caso, es determinante que haya una buena relación entre parte administrativa, deportiva, enfocada a la mejora de los resultados en la disciplina de patinaje de velocidad.

5.2 Modelo de dirección estratégica

Figura 24

Modelo de dirección estratégica para el Club de Patinaje Jerry Gaviria



Fuente: Elaboración propia

Este modelo está compuesto por tres procesos fundamentales, las cuales son, procesos de organización que está inmerso la misión, visión, organigrama estructural, valores, escenario, objetivos, constitución legal, filosofía, funciones de los miembros y recursos y materiales, asimismo, está el proceso de gestión en la cual se encuentra, el control, toma de decisiones, clima organizacional, planificación estratégica, liderazgo, relaciones interpersonales, gestión de información, comunicación doble vía y organización, por su parte, también están los procesos de dirección, compuestos por la dirección por objetivos, dirección por valores y dirección estratégica.

De igual modo, están los actores del sistema conformado por los padres de familia, entrenadores e investigadores, que dan cavidad a los resultados de la organización deportiva.

Con este modelo se permite resolver las deficiencias que se encontraron en el diagnóstico de la investigación abordada, la cual va enfocado a la obtención de buenos resultados, es decir, la parte administrativa, deportiva que son fundamental en la implementación y en el mismo desarrollo de los actores del sistema (Figura 24).

7. Discusión

Estos resultados pueden deberse a que la organización en los procesos del club se manejaba de forma aislada, por ende, los objetivos, metas y funciones no se daban a cabalidad en el tiempo.

Es relevante mencionar que, dentro de los procesos de organización en el apartado de misión del club, en la aplicación de la encuesta a los padres de familia indican que si existe; por ende, se corrobora con la entrevista a entrenadores y por medio de la observación de los investigadores que no se evidencia. Bajo este mismo orden de ideas, la visión, los valores y la filosofía se analizaron y se encuentran en el mismo nivel de desconocimiento por padres de familia situándolas en la escala de (MB) muy bueno, pero a conciencia de entrenadores e investigadores se detona desconocimiento sobre esta información analizada.

Según, Sanabria et al. (2019) Los resultados obtenidos en la presente investigación coinciden en cierta manera con otros hallazgos efectuados a nivel latinoamericano, en donde se realizó un modelo de dirección para unificar las áreas de trabajo, por medio de este, articulando los procesos inmersos en un club u organización deportiva.

Dentro de estos mismos procesos de organización del club, los apartados de escenario deportivo, objetivos, recursos materiales, constitución legal, funciones de los miembros del club y organigrama estructural se encuentran en una escala de (MB) muy bueno, lo que refleja información concordante entre padres de familia encuestados, entrenadores e investigadores, de igual, se efectúa la aclaración que debe consolidar de forma escrita para que los objetivos y metas trazadas se reflejen de forma armónica en el proceso.

Es así que, Kotler (2012) Manifiesta que, la dirección estratégica es un instrumento para que las empresas deportivas tengan en cuenta las metas u objetivos en el transcurso del tiempo, en donde haya una orientación fijada para lograr los mismos; de acuerdo, a este autor deja en claridad que los clubes deportivos deben efectuar la dirección estratégica para tener una organización interna en todos los procesos deportivos y administrativos.

Por consiguiente, dentro de los procesos de gestión en el apartado de control tanto entrenadores, investigadores coinciden que existe control dentro de los procesos internos del club, evidenciándose en la escala de (MB) muy bueno, así mismo, se refleja la toma de

decisiones lo cual se toman de manera conjunta en el club, que coindicen con lo observado por investigadores y también denotado en escala de (MB) muy bueno, también en el apartado de clima organizacional es claramente observado por los investigadores en los entrenamientos que se vive buen ambiente, también expresado por los entrenadores y está en escala de (MB) muy bueno.

De la misma forma, con referencia a la planificación estratégica está ubicada en escala de (MB) lo que indica que no existe de forma escrita en los documentos del Club, aunque la efectúen, información corroborada por entrenadores e investigadores, para el apartado de liderazgo también se sitúa en escala de (MB) por lo que hay concordancia entre lo que expresan los entrenadores al momento de liderar el club y fue observado de manera coherente por los investigadores.

En este orden de ideas, según Rowley (1988) El apartado de relaciones interpersonales es fundamental en toda organización deportiva o club porque por medio de ello está la eficiencia para lograr todas las metas; existe plena concordancia con lo que se evidencia en las reuniones internas del club, los entrenamientos, que también lo manifiestan los entrenadores del club contrastado con la observación de los investigadores la cual están de acuerdo con las buenas relaciones que se lleva.

Para la gestión de información el club de patinaje maneja canales vía, WhatsApp, Facebook, Instagram y de manera personal por medio de reuniones con el fin que el cliente obtenga todo lo acordado de forma interna, este apartado se sitúa en la escala de (MB) que también los entrenadores narran que es positivo la gestión de la información para que todos los miembros tengan claridad sobre ello, que se afirma con lo que observaron los investigadores.

Por último, la comunicación en doble vía y la organización están denotadas en la escala de (MB) en donde los entrenadores afirman que hay muy buena comunicación de ambas partes y también manejan buena organización en los procesos internos del club, que los investigadores corroboran la existencia de una muy buena organización en lo que se trazan y con lo que se comunican.

Para el apartado de los procesos de dirección es relevante mencionar que, la dirección estratégica es una herramienta para organizar, gestionar, dirigir, orientar a una empresa

deportiva o club en lo que quiere lograr en el tiempo Kao et al. (1991), citado en Amabile (1999) cabe indicar, que los clubes deportivos son en la actualidad una forma de empresa que maneja miles de personas, por ende, deben tener estructurado un modelo que los lleve a cumplir los objetivos, se debe convertir en una filosofía en la cultura organizacional del club reflejado desde la parta administrativa hasta el mismo atleta.

En estos mismos procesos de dirección Drucker (1978) señala que es indispensable denotar que, también existe la dirección por objetivos, es decir las tareas de los directivos, de los entrenadores, de los padres de familia y de los mismos atletas que en concordancia se plantea un solo objetivo que abarque la perspectiva de las partes enfoca a la disciplina deportiva que practique.

También es de resaltar García y Dolan (1997) que existe la dirección por valores, en donde enfocada al ámbito deportivo es claro decir, que no todos los niños que practique una disciplina deportiva van con la finalidad de participar en el alto rendimiento, sino, que algunos van con el fin de recrearse y otros con fines de realizar actividad física, esto deja en claridad que por medio de la práctica del deporte se fomentan y se potencian los valores que en casa enseñan padres de familia.

8. Conclusiones

En el Club de Patinaje Jerry Gaviria se efectuó un abordaje desde tres ópticas fundamentales en la dirección estratégica en el deporte, en la cual, van inmerso los procesos de organización, procesos de gestión y procesos de dirección.

Cabe mencionar que, en el ámbito local de (Sucre) Colombia los clubes deportivos no implementan el apartado de dirección estratégica, de hecho, después de efectuar todo este análisis investigativo en el club de patinaje se evidencia que el nivel de dirección estratégica es bajo, por lo cual desconocían sobre este tema de importancia en el deporte.

Con base a lo pertinente, se cumple el objetivo general con el diseño del modelo de dirección estratégica para el Club de Patinaje Jerry Gaviria en la ciudad de Sincelejo, la cual está conformado por tres procesos fundamentales, proceso de organización, gestión y dirección; en el primer proceso se encuentra la misión, visión, organigrama estructural, valores, escenario, objetivos, constitución legal, filosofía, funciones de los miembros y recursos y materiales.

Por consiguiente, en el segundo proceso se encuentran, variables como, el control, la toma de decisiones, el clima organizacional, la planificación estratégica, el liderazgo, las relaciones interpersonales, gestión de información, la comunicación doble vía y la organización. Para el tercer proceso está, la dirección objetivos, dirección por valores y el cumplimiento de la dirección estratégica.

Asimismo, para el cumplimiento de los tres objetivos específicos planteados, fue esencial identificar los fundamentos teóricos y metodológicos de la dirección estratégica en el deporte, en la cual se encontró que muchos clubes deportivos a nivel internacional han implementado modelos de dirección consiguiendo resultados óptimos en este campo, de igual forma, fue indispensable tener conocimiento sobre el estado actual del club de patinaje Jerry Gaviria con base a la dirección estratégica, en la cual se identificó que tenían desconocimiento sobre esta temática abordada y a partir de esta intervención les queda un rumbo con más claridad en la armonía y coherencia sobre qué debe llevar la parte administrativa relacionada hacia los deportistas.

Por último, se analizó la viabilidad, factibilidad y potencialidad del modelo de dirección estratégica para el club de patinaje, concluyendo que se diseñó un modelo completo por la cual

sirve para la disciplina de patinaje y también otras disciplinas deportivas, pueden hacer utilidad de ello o adaptarlo, puesto que, está dividido por procesos fundamentales que toda empresa u organización deportiva debe tener para la consecución de resultados óptimos en el deporte.

9. Recomendaciones

De la investigación efectuada, es indispensable que el modelo de dirección estratégica para el club de Patinaje Jerry Gaviria se siga implementando, teniendo en cuenta los tres procesos en mención, como los son organización, gestión y dirección, con el objetivo de consolidarse como uno de los mejores clubes a nivel local, nacional e internacional en la aplicación de la dirección estratégica en el contexto deportivo.

Es necesario resaltar que, la universidad en este caso la Corporación Universitaria del Caribe CECAR y en especial el Programa de Ciencias del deporte y la Actividad Física, tome como referencia en siguientes investigaciones esta intervención, desde el ámbito administrativo dirigido a lo deportivo, no solamente en la disciplina de patinaje de velocidad sino para todos los deportes que existen y se practican en el departamento, todo ello, para que siga creciendo el componente investigativo en el plano local (Sucre) Colombia para llevarlo a nivel internacional.

Dentro de este marco, se recomienda que cada una de las variables en cuestión se logren consolidar en el transcurso del tiempo (3) años, con la finalidad que los actores del sistema, es decir, padres de familia, los entrenadores y futuros investigadores obtén como filosofía de vida la dirección estratégica en la disciplina de patinaje de velocidad, todo ello, para seguir fomentando el deporte desde la dirección por objetivos, dirección por valores y la misma dirección estratégica.

Referencias Bibliográficas

- Aaker, D. (2002): *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Abujamous, MI, Jawabreh, OAA, Jahmani, A., Alsarayreh, MN, Harazneh, AA (2019). Eventos deportivos para ayudar a rejuvenecer la posición estratégica de la autoridad de la zona económica especial de aqaba (aseza). *Revista africana de hotelería, turismo y ocio*, 8(4).
- Achim, MI, Stan, AV, Dragolea, LL (2018). Estudio sobre la importancia de la estrategia de desarrollo sostenible para una comunidad. *Revista de protección ambiental y ecología*, 19(1), (págs.152-162).
- Álvarez, H. F. (2000). *Fundamentos de dirección estratégica*. Ediciones Eudecor, Córdoba, Argentina.
- Álvarez, M., González, S., Jaramillo, M., Restrepo, N., Tabares, C., & Rendón, B. (2005). Medición del clima organizacional en la universidad pontificia bolivariana. <https://es.scribd.com/document/315959015/clima-organizacional>.
- Amabile, T. M. (1999) "Creatividad e innovación", *Harvard deusto business review* (89), (pp. 32-44). <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405910.pdf>
- Anjum, A., Ming, X., Puig, LCM. (2019). Estrategias de gestión de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas del sur de Asia. *Revista internacional de ciencia, gestión, ingeniería y tecnología de servicios*, 10(1), (págs.44, 6).
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), (99-120).
- Basu, S. Munjal, R. Budwar, P. y Misra, P. (2021). Adaptación empresarial en mercados emergentes: opciones empresariales estratégicas, capacidades de adaptación y desempeño empresarial. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12572>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3ra. Edición). Pearson educación: Colombia. <https://www.uaeh.edu.mx/docencia/PPresentaciones/icea/asignatura/mercadotecnia/20/metodos-empiricos.pdf>
- Cardona, P. y Rey, C. (2005). *Dirección por Misiones*. Ediciones Deusto, Bilbao. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/trmc1de1.pdf>

- Cepeda, A. (2017). Importancia de la teoría organizacional para mejorar el desempeño de la administración deportiva en Colombia.
- Chacha, G. y Chacha, A. (2015). Elaboración de un organigrama, diseño del departamento de gestión de talento humano, así como el levantamiento de procesos, procedimientos y manual de funciones para el conjunto hotelero Chacha Parra, en el periodo noviembre 2014 – marzo 2015. [Tesis pregrado, Universidad Politecnica Salesiana Ecuador]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8952/1/UPS-CT005221.pdf>
- Chen, X. Gao, J. Ge, D. y Wan, Z. (2022). Aprendizaje dinámico bayesiano y fijación de precios con clientes estratégicos. *Production and Operations Management (Vol 31, Edición 8)* <https://doi.org/10.1111/poms.13741>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. (2da. Ed.). *Mc Graw Hill Educación*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf
- CIO, (2020). Gestión de las organizaciones Deportivas Olímpicas. *Olympic World Library*, https://library.olympics.com/Default/doc/SYRACUSE/472134/gestion-de-las-organizaciones-deportivas-olimpicas-ed-leigh-robinson?_lg=fr-FR
- College-Derkra. (2020). El control como fase del proceso administrativo. *Gestiopolis*, <https://www.gestiopolis.com/elcontrolcomofasedelprocesoadministrativo/#:~:text=El%20control%20es%20la%20etapa,importantes%20para%20una%20%20C3%B3ptima%20gesti%C3%B3n.>
- Comité Olímpico Internacional. (2008). Gestión de las organizaciones deportivas olímpicas. *Comité Olímpico Internacional, solidaridad olímpica (HumanKinetics)* <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6210843>
- Davis, M. (2010): *Fundamentos del branding*. Barcelona: Parramón.
- Davmer. (2017). Atlético nacional, una empresa verde que está madurando: 15 finales en los últimos 5 años son el resultado de un trabajo que viene desde 1996: Hacer de un equipo de fútbol una empresa. Jan 04. *EL TIEMPO*, <https://www.eltiempo.com/deportes/futbol-colombiano/historia-de-atletico-nacional-desde-1996-57084>

- Dongmei, W., Yanjun, W. (2017). Investigación sobre la estrategia de desarrollo del fitness deportivo nacional en el contexto del envejecimiento de la población. *Industria agroalimentaria de alta tecnología* 28 (1), (págs. 679-682).
- Dorado, A. (2005). Estrategias de gestión para avanzar hacia la excelencia. (Vol. 6) de *cuadernos técnicos de gestión deportiva*. Madrid: círculo de gestores deportivos de Madrid, organización y promoción de actividades deportivas (opade), Altamarca.
- Doroshenko, YA, Somina, IV, Yarmolenko, IV. Afanasiev, IV. Kurbatov, VL. (2015). Diseño de estructura organizacional de control de procesos de inversión e innovación en los temas de pequeño emprendimiento. *Revista de ciencias de la ingeniería aplicada* 13 (4), (págs. 251-256).
- Doxey, C. (2021). Planificación estratégica, fusiones y adquisiciones. *Wiley Online Library* <https://doi.org/10.1002/9781119700586.ch7>
- Draf, R. (2006). La experiencia del liderazgo. *Editorial Cengage México, DF*.
- Eisenhardt, K.M. y Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: ¿What are they? *Strategic management Journal*, 21(10-11): (1105-1121).
- Esparcia, A. C., Torres, M. J. F., y Ostío, E. C. (2016). Fútbol y redes sociales. Análisis de la gestión de relaciones públicas 2.0 por los clubes de fútbol. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 22(1), (239-254).
- Febles-Acosta, J.; Oreja-Rodríguez, J.R. (2008). Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, (vol. 14, núm. 1, enero-abril, 2008, pp. 13-31) <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120247001.pdf>
- Febles, J. y Oreja, J.R., (2008). Factores externos e internos determinantes en la orientación de la cultura estratégica de las empresas. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 14(1), (13-32). [https://doi.org/10.1016/s1135-2523\(12\)60009-4](https://doi.org/10.1016/s1135-2523(12)60009-4)
- Fragueiro, F., Thomas, H. (2011). Liderazgo estratégico en la escuela de negocios: un paso por delante. *Liderazgo estratégico en la escuela de negocios: un paso adelante* (págs. 1-269).

- Gallagher, D., Gilmore, A. y Stolz, A. (2012). El marketing estratégico de los pequeños clubes deportivos: de la captación de fondos al emprendimiento social. *Revista de marketing estratégico*, 20(3), (págs.231, 247).
- Gallagher, D., O'Connor, C. y Gilmore, A. (2016). Un examen exploratorio de la dirección estratégica de la asociación atlética gaélica a través de la aplicación de bases de segmentación de marketing deportivo. *Inteligencia y planificación de marketing*, 34(2), (págs.203-222).
- García-Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual *Cuadernos de Administración*, (núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61) <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Garzón, A. Rodríguez, L. y Rodríguez P. (2019). Propuesta para la gestión estratégica de la reputación corporativa en la Universidad del Rosario, *Universidad del Rosario, Bogotá, D.C.* <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/1afb08e3-9f10-489e-b626-f1f2f2fbd05e/content>
- Gerry, J. y Kevan, S. (2003). *Dirección estratégica*. Pearson educación, Madrid. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/trmc1de1.pdf>
- Gobé, M. (2005). Branding emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas. *Barcelona. Divine Egg*.
- Grant, R.M. (1991). The resource- based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), (114-135).
- Guillermo, S. P. (2013). Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles. *Questiones publicitarias*, (18), (126-143).
- Gutiérrez, G. (2014). Teoría de la toma de decisiones. marzo 3
- Harold, K., MS, Vargas, V. (2022). Capacidad de entrega estratégica. Publicado por primera vez:02 junio 2022 <https://doi.org/10.1002/9781119832300.ch1>
- Hofer, C. H. y Schendell, D. (1978). Strategy formulation: analytical concepts, West Publishing Company, St. Paul. <file:///c:/users/ayse1%20sof%c3%ada/downloads/dialnet-direccionestrategica-251459.pdf>
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. y Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of*

- World Business*, 37, (3-10).
<https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/8082/1/Teorias%20implicitas%20del%20liderazgo%2c%20contexto%20y%20capacidad%20de%20conduccion.pdf>
- Jiménez, C. y Jiménez, J. (2016). Propuesta organizacional administrativa y estructural para el club deportivo especializado formativo ruso en la ciudad de Cuenca.
- Julián, M. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las organizaciones. *Investigación administrativa*, 44 (116), (81-93).
- Kao, J. (1991). *Entrepreneurship, creativity and organization: text, cases and reading*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- Kaur, H. y Kaushik, S. (2021), "Examen de la integración de la mejora continua y la planificación estratégica en empresas farmacéuticas seleccionadas en la India: un estudio de caso", *The TQM Journal*, vol. antes de la impresión No. antes de la impresión. <https://doi.org/10.1108/tqm-07-2020-0149>
- Khrystyna, Z., Kateryna, P., Olha, M. y Olena, D. (2021). Gestión estratégica de la actividad innovadora de la empresa. *Revista de optimización en ingeniería industrial* 14 (1), (págs.119-127).
- Kotler, P. (2012). Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. *Madrid: editorial McGraw-Hill*.
- Kunkel T. Doyle JP. y Funk DC. (2014). Exploración de estrategias de desarrollo de marcas deportivas para fortalecer la participación del consumidor con el producto: el caso de la A-League australiana. *Sport management review (volumen 17, Número 4, Páginas 470 – 483)* 1 noviembre de 2014.
- La Fuente, A. y Salas, V. (1983). *La mejora del beneficio empresarial*. Madrid, España. <https://www.uv.mx/iesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>
- Li, H., Chen, X., Fang, Y. (2021). La estrategia de desarrollo del ejercicio en casa en china basada en el modelo dafo. *Revista internacional de investigación ambiental y salud pública* 18 (3), 1224, (págs. 1-12).
- Massey, A. (2022) ¿podemos arreglar problemas perversos? . *Public money & management* 42:2, Editorial: Primavera Silenciosa :(páginas 53-54). <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1965756>

- O'Brien, D., Chalip, L. (2007). Eventos deportivos y apalancamiento estratégico: empujando hacia el triple resultado. *Gestión turística: análisis, comportamiento y estrategia* (págs. 318-338).
- Ocampo, E. (2007). Gestión organizacional, en el libro administración, diseño y modelamiento de cadenas de abastecimiento. *Universidad Autónoma de Colombia. En imprenta, Bogotá*. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>
- Okuda Benavides, M y Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría, vol. XXXIV, núm. 1, 2005, pp. 118-124*, <https://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>
- Okuda, M. y Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría, vol. XXXIV, 1(1), 2005, (pp. 118-124)*.
- Ollé, R. & Riu, D. (2009). El nuevo brand managementt. Barcelona: Gestión.
- Olson E.M. Duray R. Cooper C. y Olson K.M. (2016). Estrategia, estructura y cultura dentro de la Premier League inglesa: un examen de los grandes clubes. *Sport, Business and Management: An International Journal* 6(1). (55 - 75 14) Marzo de 2016.
- Paris, F. (1996). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. *Barcelona: editorialpaidotribo*. <https://es.scribd.com/book/282788566/Laplanificacion-estrategica-en-las-organizaciones-deportivas>
- París-Roche, F. y Lara, B. (2006). Dirección y planificación estratégica en entidades y organizaciones deportivas. *Editorial Paidotribo, Barcelona*, <https://www.efdeportes.com/efd7/1-pla7.htm>
- Parra Ortiz, J. M. (2015). La educación en valores y su práctica en el aula. *Tendencias Pedagógicas*, <https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/1830>
- Peachey, J.W. Cohen A. (2016). Sports research associations for development and peace: challenges, barriers and strategies. *Journal of sport management* 30(3), *Pages 282-297* 2016).
- Pearson, J. C.; Turner, L. H. y Todd, W. (1993). *Comunicación y género*. Barcelona: Paidós. <http://psicologia.del.deporte.uma.es/archivos/comunicacion.pdf>

- Pecci, V. (2023). Profesionalizar la gestión deportiva en los clubes. *ABC DEPORTES*, <https://www.abc.com.py/edicion-impresadeportes/profesionalizar-la-gestion-deportiva-en-los-clubes-1649837.html>
- Peralta, P. Cervantes, V. Salgado, R. y Espinoza, A. (2022). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla – Colombia. *Revista venezolana de gerencia*, 25(89), 2020 Universidad del Zulia, Venezuela <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062641016>
- Pérez Cepeda. (2013). "Dirección Estratégica" <https://www.zonaeconomica.com/direccion-estrategica>.
- Pérez Tirado, J. (2013). Liderazgo y trabajo en equipo. *Dirección de proyectos*, <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/15150/1/Liderazgo%20y%20trabajo%20en%20equipo.pdf>
- Quiroa, M. (2020). *Recursos materiales*. Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/recursos-materiales.html>
- Rincón, C. (2019). *El deporte como área estratégica en instituciones de educación superior: el caso de la jefatura de deportes de la Universidad del Rosario*. [Tesis de grado. Universidad del Rosario.]. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/20800>
- Rivas Montoya, L. (2013). Retos y sinergias de las empresas multinegocios, *Multidisciplinary BusinessReview/Vol.6N°1(junio2013)*https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12481/paper_2_mbr_vol1_n6.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2009). Fundamentos de administración, (6ta ed.) Pearson Educación, D.F. México. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5443/cadillo_sem.pdf?sequence=1&isallowed=y
- Rocco, J. (2014). Cultura organizacional e a gestão de equipes de alto rendimento: os casos fc Barcelona, Sporting club de Portugal e afc Ajax organizacional culture and management of elite spots teams. *The cases fc Barcelona Sporting club de Portugal and afc Ajax. podium*, 3(2), (12-25). retrieved from.

- Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Scientific methods of surveying and building knowledge* <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>.
- Rodríguez, C. (2003). La psicología del deporte: implantación y estado actual en España. *Encuentros Multidisciplinarios*, <http://www.encuentros multidisciplinarios.org/Revista%20BA14/Cristina%20Gil%20Rodr%C3%ADguez.pdf>
- Rodríguez, M. (2005). Materiales y recursos en educación infantil. Manual de usos prácticos para el docente. Vigo: ideas propias Editorial. <https://www.redalyc.org/pdf/5257/525752885002.pdf>
- Rosenkov, (2021). " Herramientas modelo para la planificación estratégica del desarrollo de empresas industriales: aspecto metodológico ", consultoría administrativa, academia Presidencial Rusa de economía nacional y administración pública. *Instituto de administración del noroeste*. <https://ideas.repec.org/a/acf/journal/y2021id1742.html>
- Rowley, J E. (1988). Basics of information technology. London: library association. <http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/300/295>
- Sanabria-Navarro, J., Silveira-Pérez, y., Molina-Moreno, V., y Pérez-Bravo, D. (2019). Modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos. *Cultura, Ciencia, Deporte*, 14(42), (311-324). <https://ccd.ucam.edu/index.php/revista/article/view/1344/466>
- Sánchez Gombau, M. C. y Cantón, E. (2006). Gestión de recursos humanos y marketing en organizaciones deportivas. *Psicología y deporte* (pp. 635-652). Murcia: Diego Marín.
- Shafritz, J. (1987). Foundations of the theory of organization. Chicago: american sociological. <http://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10676/1/2018sistemagestiondeportiva.pdf>
- Sherman, H. (1991): The business cycle: growth and crisis under capitalism, Princeton paperbacks, Princeton University Press, Princeton, Nueva Jersey.
- Silva, A. (2020). El liderazgo como factor decisivo para el aumento de productividad y la minimización de rotación de personal.

- Stoner, J. (1994). La administración en el año 2000. https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/libro%20de%20administracion.pdf
- Suárez, A., Cruz, I., & Pérez, Y. (2015). La gestión de la información: herramienta esencial para el desarrollo de habilidades en la comunidad estudiantil universitaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 7 (3). (pp. 72-79).
- Suárez-Montes, N., Sáenz-Gavilanes, J., y Mero-Vélez, J. (2016). Elementos esenciales del diseño de la investigación. Sus características. *Dominio de las ciencias*, 2(3), (72-85).
- Theodorson, S. A. y Theodorson, G. R. (1969). *A modern dictionary of sociology*. Nueva York: Cassell.
- Thomas, H. (2003). Gestión estratégica: su desarrollo y direcciones futuras. *Estrategia y desempeño: lograr una ventaja competitiva en el mercado global* (págs. 289-307).
- Translated by ContentEngine, L. L. C. (2020). Gestión deportiva en mujeres en el centro de todas las conversaciones.
- Trendafilova S. Babiak K. (2013). Comprender la responsabilidad ambiental corporativa estratégica en el deporte profesional. *Revista internacional de gestión y marketing del deporte* (volumen 13, número 1-2, páginas 1 – 26) 2013.
- Ucha, F. (2009). Definición de recursos materiales. Definición ABC. Desde <https://www.definicionabc.com/general/recursos-materiales.php>
- Valle Lima, A. D. (2007). Metamodelos de la investigación pedagógica. *La Habana: instituto central de ciencias pedagógicas*. Ministerio de educación, Cuba.
- Velázquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *estud.gerenc.* 16(77). <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sciarttext&pid=S012359232000000402>
- Verweire, K., Letens, G. y De prins, P. (2019). Libro destacado establecer una dirección estratégica clara. Lannoo Publishers de *Six Batteries of Change* por Kurt Verweire, Geert Letens y Peter De Prins (© los autores y lannoo publishers, 2017). <https://doi.org/10.1002/joe.21952>
- Villafañe, J. (2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

-
- Wiig, K. (2003). A knowledge model for situation-handling. En I. *Knowledge re-search institute* (Ed.) (pp. 3-27).<http://revistas.bnjm.cu/index.php/BAI/article/view/203/212>
- Woodman, L. (1985). Information management in large organizations. *End information management from strategies to action*. London: aslib.

Anexos

Instrumentos

1. Datos Generales

Entrevista a: Entrenador # 1 Club Jerry Gaviria

Fecha: _____

Nombre y Apellidos del Entrevistador N1:

Nombre y Apellidos del Entrevistador N2:

Hora: _____

Lugar: _____

2. Introducción

Estimado Sr/Sra. Estamos haciendo una investigación con respecto al tema de dirección estratégica en el Club de Patinaje Jerry Gaviria, por lo que necesitamos que nos colabore en su calidad de entrenador principal del Club, puesto que, por su experiencia o implicación en el tema, sus criterios serán de vital importancia. La entrevista es anónima, y de participar usted está dando su consentimiento para el uso y tratamiento de los datos aportados.

3. Preguntas

Procesos de organización

1. ¿El Club de patinaje cuenta con una misión establecida? (Argumente)
2. ¿El Club de patinaje cuenta con una visión? (Argumente)
3. ¿Se logra evidenciar un organigrama estructural a nivel interno del Club? (Argumente).
4. ¿Se cuenta con valores establecidos a nivel interno del club de patinaje? (Argumente)
5. ¿Cuenta el club de patinaje con un escenario idóneo para los entrenamientos?
(Argumente)
6. ¿El club de patinaje tiene objetivos establecidos? (Argumente)
7. ¿Cuenta el club con recursos materiales propios? (Argumente).

8. ¿El club de patinaje cuenta con un modelo de dirección estratégica? (Argumente).
9. ¿Se encuentra el club de patinaje legalmente constituido? (Argumente).
10. ¿El club tiene establecida una filosofía?

Procesos de gestión

1. ¿Cómo evalúa las funciones de los miembros del club? (Argumente)
2. ¿Cómo evalúa el Control en los procesos internos del club? (Argumente)
3. ¿Cómo evalúa la Toma de decisiones estratégicas en el club? (Argumente)
4. ¿Cómo evalúa el Clima organizacional en el club? (Argumente)
5. ¿Cómo evalúa la Planificación estratégica en los procesos internos del club?
(Argumente)
6. ¿Cómo evalúa el Organigrama estructural del club? (Argumente)
7. ¿Cómo considera la capacidad de Liderazgo en el club? (Argumente)
8. ¿Cómo evalúa las Relaciones interpersonales en el club? (Argumente)
9. ¿Cómo evalúa la Gestión de información para el club? (Argumente)
10. ¿Cómo califica la Comunicación de doble vía del club? (Argumente)

Procesos de dirección

11. ¿Cómo valora la Organización interna del club?
12. ¿Cómo califica los Recursos Materiales del club?

1. Datos Generales

Encuesta: Padres de familia del Club de patinaje Jerry Gaviria

Fecha: _____

Nombre y Apellidos del Entrevistador N1:

Nombre y Apellidos del Entrevistador N2:

Hora: _____

Lugar: _____

2. Introducción

Estimado Sres., Estamos haciendo una investigación con respecto al tema de dirección estratégica en el Club de Patinaje Jerry Gaviria, por lo que necesitamos que nos colabore en su calidad de padres de familia miembros del Club, puesto que, por su experiencia o implicación en el tema, sus criterios serán de vital importancia. La entrevista es anónima, y de participar usted está dando su consentimiento para el uso y tratamiento de los datos aportados.

3. Preguntas.

Procesos de organización

1. ¿El Club de patinaje cuenta con una misión establecida?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

2. ¿El Club de patinaje cuenta con una visión?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

3. ¿Se logra evidenciar un organigrama estructural a nivel interno del Club?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

4. ¿Se cuenta con valores establecidos a nivel interno del club de patinaje?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

5. ¿Cuenta el club de patinaje con un escenario idóneo para los entrenamientos?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

6. ¿El club de patinaje tiene objetivos establecidos?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

7. ¿Cuenta el club con recursos materiales propios?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

8. ¿El club de patinaje cuenta con un modelo de dirección estratégica?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

9. ¿Se encuentra el club de patinaje legalmente constituido?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

10. ¿El club tiene establecida una filosofía?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Procesos de gestión**11. ¿Cómo evalúa las funciones de los miembros del club?**

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

12. ¿Cómo evalúa el Control en los procesos internos del club?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

13. ¿Cómo evalúa la Toma de decisiones estratégicas en el club?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

14. ¿Cómo evalúa el Clima organizacional en el club?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

15. ¿Cómo evalúa la Planificación estratégica en los procesos internos del club?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

16. ¿Cómo evalúa el Organigrama estructural del club?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

17. ¿Cómo considera la capacidad de Liderazgo en el club?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

18. ¿Cómo evalúa las Relaciones interpersonales en el club?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

19. ¿Cómo evalúa la Gestión de información para el club?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

20. ¿Cómo califica la Comunicación de doble vía del club?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Procesos de dirección**21. ¿Cómo valora la Organización interna del club?**

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

22. ¿Cómo califica los Recursos Materiales del club?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

1. Datos Generales

Observación: Investigadores N: 1 y N: 2

Fecha: _____

Nombres y apellidos del investigador observador N1:

Nombres y apellidos del investigador observador N2:

Hora: _____

Lugar: _____

2. Aspectos a Observar

Aspecto 1:

1. ¿El Club de patinaje cuenta con una misión establecida? ¿Argumente?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Aspecto 2:

2. ¿El Club de patinaje cuenta con una visión? ¿Argumente?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Aspecto 3:

3. ¿Se logra evidenciar un organigrama estructural a nivel interno del Club?

¿Argumente?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Aspecto 4:

4. ¿Se cuenta con valores establecidos a nivel interno del club de patinaje?

¿Argumente?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Aspecto 5:

5. ¿Cuenta el club de patinaje con un escenario idóneo para los entrenamientos?**¿Argumente?**

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Aspecto 6:**6. ¿El club de patinaje tiene objetivos establecidos? ¿Argumente?**

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Aspecto 7:**7. ¿Cuenta el club con recursos materiales propios? ¿Argumente?**

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Aspecto 8:**8. ¿El club de patinaje cuenta con un modelo de dirección estratégica?****¿Argumente?**

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Aspecto 9:**9. ¿Se encuentra el club de patinaje legalmente constituido? ¿Argumente?**

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Aspecto 10:**10. ¿El club tiene establecida una filosofía? ¿Argumente?**

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Procesos de gestión**Aspecto 11:****11. ¿Cómo evalúa las funciones de los miembros del club?**

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Aspecto 12:**12. ¿Cómo evalúa el Control en los procesos internos del club?**

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Aspecto 13:**13. ¿Cómo evalúa la Toma de decisiones estratégicas en el club?**

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Aspecto 14:**14. ¿Cómo evalúa el Clima organizacional en el club?**

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Aspecto 15:**15. ¿Cómo evalúa la Planificación estratégica en los procesos internos del club?**

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Aspecto 16:**16. ¿Cómo evalúa el Organigrama estructural del club?**

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Aspecto 17:**17. ¿Cómo considera la capacidad de Liderazgo en el club?**

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Aspecto 18:**18. ¿Cómo evalúa las Relaciones interpersonales en el club?**

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Aspecto 19:**19. ¿Cómo evalúa la Gestión de información para el club?**

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Aspecto 20:**20. ¿Cómo califica la Comunicación de doble vía del club?**

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Procesos de dirección**Aspecto 21:****21. ¿Cómo valora la Organización interna del club?**

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Aspecto 22:

22. ¿Cómo califica los Recursos Materiales del club?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____