

# CONSTRUCCIÓN TEÓRICA DEL SISTEMA Y ESTILO GERENCIAL EN LAS DIRECCIONES DE DEPORTES DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR VENEZOLANAS

**Jesús Navarro\***  
jesush35@gmail.com  
(UPEL-JMSM)

**Recibido: 14/10/2012**  
**Aprobado: 24/01/2013**

## RESUMEN

El propósito de este artículo es construir teóricamente el sistema y estilo gerencial en las direcciones de deportes de las instituciones de educación superior venezolanas. El estudio se fundamentó en la trayectoria de la gerencia deportiva nacional, universitaria e internacional. La metodología se ubicó en el paradigma positivista con una investigación descriptivo-inductiva. La muestra seleccionada, de manera intencional, quedó conformada por treinta (30) sujetos expertos en gerencia deportiva nacional e internacional y rectores de universidades nacionales en el período 2002-2006. Para determinar el sistema y estilo gerencial se implementó la triangulación de los resultados cuantitativos y cualitativos. Esta investigación arrojó como conclusión que los directores de deportes de las instituciones de educación superior venezolanas emplean el sistema gerencial Planificación Estratégica y el estilo gerencial Autoritario en su gestión universitaria.

**Palabras clave:** gerencia; estilo gerencial; sistema gerencial; directores de deportes; educación superior.

---

\* **Jesús Alberto Navarro Hernández.** Profesor en Educación Integral, Mención Educación Física y Deportes en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Miranda "José Manuel Siso Martínez". Magíster en Educación Física Mención Administración del Deporte en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas. Doctor en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Investigador A-2 del Programa de Estimulo al Investigador (PEII).

## **THEORETHICAL CONFIGURATION OF THE SYSTEM AND MANAGEMENT STYLE OF THE SPORT DEPARTMENTS OF THE VENEZUELAN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION**

### **ABSTRACT**

The purpose of this article is to characterize, in theory, the system and style of management of the sport departments of the Venezuelan institutions of higher institution. The study was based on the national, university, and international sport management performance. The used methodology was within a positivist paradigm and the used type of investigation was descriptive- inductive. Intentionally, the selected sample of this study was formed by 30 subjects, who were experts of national and international sport management and were also deans of national universities during 2002-2006. To determine the management system and style, triangulation of the quantitative and qualitative results was used. The conclusion of this investigation arose as the sports directors of the Venezuelan institutions of higher education use the managing system called Strategic Planning and the Authoritarian managing style is used when it comes to university management.

**Key words:** management; management style; management system; sports directors; higher education.

## **CONSTRUCTION THEORIQUE DU SYSTEME ET DU STYLE D'ADMINISTRATION DES DIRECTIONS SPORTIVES DES INSTITUTIONS D'EDUCATION UNIVERSITAIRE AU VENEZUELA**

### **RÉSUMÉ**

Cet article vise à construire théoriquement le système et le style d'administration des directions sportives des institutions d'éducation universitaire vénézuéliennes. L'étude est fondée sur le travail de l'administration sportive nationale, universitaire et internationale. La méthodologie correspond au paradigme positiviste avec une recherche descriptive-inductive. L'échantillon sélectionné intentionnellement est de trente (30) individus qui sont des experts en administration sportive nationale et internationale et des recteurs d'universités nationales de la période 2002-2006. La triangulation des résultats quantitatifs et qualitatifs

a été employée pour déterminer le système et le style d'administration. D'après les conclusions de cette recherche, les directeurs sportifs des institutions d'éducation universitaire vénézuéliennes emploient le système de Planification Stratégique et le style Autoritaire dans leur expérience universitaire.

**Mots clés:** administration; style d'administration; système d'administration; directeurs sportifs; éducation universitaire.

## CONSTRUÇÃO TEÓRICA DO SISTEMA E ESTILO GERENCIAL NAS DIRETORIAS DE ESPORTES DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR VENEZUELANAS

### RESUMO

O propósito deste artigo é construir teoricamente o sistema e o estilo gerencial existente nas diretorias de esportes das instituições de educação superior venezuelanas. O estudo esteve baseado na trajetória da gerência esportiva nacional, universitária e internacional. A metodologia se baseou no paradigma positivista com uma pesquisa descritivo-indutiva. O corpus selecionado intencionalmente foi de trinta (30) especialistas em gerência esportiva nacional e internacional, e reitores de universidades nacionais no período 2002-2006. Para determinar o sistema e o estilo gerencial foi utilizada a triangulação dos resultados quantitativos e qualitativos. Esta pesquisa demonstrou que os diretores de esportes das instituições de educação superior venezuelanas utilizam o sistema gerencial chamado Planejamento Estratégico e o estilo gerencial Autoritário em sua gestão universitária.

**Palavras chave:** gerência; estilo gerencial; sistema gerencial; diretores de esportes; educação superior.

### Introducción

La construcción teórica del sistema y estilo gerencial en las direcciones de deportes de las instituciones de educación superior venezolanas es un tema innovador, ya que son escasas las investigaciones en el escenario universitario nacional. Sin embargo, en el contexto internacional la gerencia deportiva está ocupando espacios relevantes en función de una mejor calidad de vida de los individuos que participan en las actividades físicas, deportivas y recreativas,

porque se conoce la importancia que tienen estas actividades en la salud y el bienestar de quienes las practican. En Venezuela pareciera que no es un tema relevante, en especial, en el ámbito académico investigativo, tal vez porque son escasos los estudios en este campo. Por lo tanto, ante esta debilidad, la cual se transformó en oportunidad para el investigador, despertando un entusiasmo en profundizar y sistematizar científicamente este estudio.

La finalidad de este artículo no es cuestionar ni menospreciar las acciones gerenciales de los directores de deportes universitarios ni de los gerentes deportivos nacionales, sino conocer el proceso administrativo empleado por ellos para liderar una gestión exitosa con los obstáculos administrativos, de infraestructura, de recursos materiales, humanos y financieros. Por estas razones, se tiene que reconocer que los gerentes deportivos realizan el mayor esfuerzo para cumplir con las metas propuestas en cada evento.

En esta investigación se analizó la praxis gerencial y se convirtió en teoría, con la intención de proyectarla a las direcciones de deportes de las instituciones de educación superior venezolanas como a otras organizaciones, ofreciendo las bondades y beneficios del sistema y estilo gerencial predominante.

En este sentido, este artículo tiene el objetivo de construir un sistema y estilo gerencial resultante de sus mismos actores y, por consiguiente, orientar de una manera sistemática a los próximos gerentes deportivos de una forma científica en sus funciones gerenciales. Por supuesto, actualizándose y profesionalizándose constantemente para poder mantener una gerencia de calidad y productiva.

## **Contextualización del problema**

La búsqueda de mejores sistemas y estrategias para conducir eficientemente a las organizaciones en los entornos cambiantes ha llevado a analizar la complejidad, superar los estilos tradicionales, reduccionistas y menos rígidos e inflexibles. Igualmente, reconocer que el conocimiento gerencial es apropiado para guiar la actividad productiva, científica, educativa y cultural en las diferentes organizaciones, como lo plantea Alvarado (1990): “la gerencia es el conocimiento apropiado para poder guiar la actividad productiva,

científica, educativa o cultural en las diferentes organizaciones que conforman el mundo moderno” (p. 2). Al particularizar esta consideración, en el contexto económico-social venezolano, se observa que el proceso contiene implicaciones y significados distintos y propios, de acuerdo con caracteres de la dinámica económico-social interna y de su medio organizacional, así como de sus relaciones con el sistema económico internacional.

Remite a considerar el rol y función que ejercen las instituciones educativas del país, especialmente las universitarias, en el contexto de cambios, por la generación de conocimiento, formación de capital humano y contribución al desarrollo económico-social. Su configuración institucional comprende la acción académica, la organizativo-administrativa y su relación con el entorno, en la definición de funciones básicas de docencia, investigación y extensión. Se puede destacar que en las tres últimas décadas, el sector de educación superior ha mostrado continuo crecimiento, vinculado al acceso a la educación en los niveles precedentes del sistema educativo; un proceso académico orientado a alcanzar conocimiento y formar profesionales en distintos campos científicos y acciones dirigidas a sus comunidades respectivas que en su conjunto le otorgan relevancia a las instituciones del nivel superior.

De allí resultó de interés analizar el área deportiva de la vida universitaria que ha sido escasamente examinada en el país, lo cual puede ser atribuible a la primacía de los estudios sobre otras áreas y problemas así como por el límite en el desarrollo de los enfoques organizacionales sobre el deporte universitario.

Requiere considerar los lineamientos sobre el funcionamiento de la educación superior venezolana, contenidos en la Ley de Universidades (Gaceta oficial N° 1429, 8-9-1970), referente a organización de las universidades, dispone el establecimiento de la Dirección de Deportes y Comisión de Deportes en cada institución para estimular, desarrollar y coordinar el deporte universitario (Artículo 142).

En las instituciones de educación superior venezolanas existen estructuralmente estas dependencias, las cuales son las responsables de coordinar y planificar las actividades deportivas y recreativas en la organización. Éstas son dirigidas por un director de deportes nombrado por el rector en las universidades y en los institutos, politécnicos y colegios universitarios por el director-

decano. Estos gerentes, en su mayoría, son profesores en el área de educación física, profesión que más se acerca al perfil para dirigir estas direcciones, sin embargo existen otros profesionales que dirigen el deporte universitario, los cuales tienen conocimiento en la dinámica deportiva nacional por experiencias y desarrollan un trabajo loable. Sin embargo, Soucie (2002), señala:

Aparentemente siempre existe el mito de que la antigüedad o el mero hecho de haber permanecido durante muchos años en una misma organización deportiva constituyen los principales criterios, por no decir los únicos, de selección de administradores. Una de las incongruencias de la gestión deportiva consiste en conceder la administración de estas empresas a individuos con muy poca, o nula, preparación para el tipo de trabajo que debe desempeñar. (p. 24)

Es por esto que los gerentes deben estar suficientemente capacitados para atender situaciones coyunturales en este sistema actual cambiante, que esté dotado para el trabajo en equipo, con un estilo de gerencia acorde, identificado con la cultura organizacional, que labore en función de la organización, conozca los diferentes sistemas gerenciales (planificación estratégica, calidad total, reingeniería, capital intelectual, organizaciones inteligentes, entre otros), creativo, participativo, comunicativo y con un alto espíritu de compromiso. Por su parte, el autor anterior señala “la capacidad de administrar se adquiere mediante el estudio, la formación y la experiencia” (p. 36).

Para corroborar esa apreciación, Machado (1990) señala, en su investigación relacionada con la preparación de los gerentes deportivos nacionales, lo siguiente:

Debe implementarse con urgencia un programa de capacitación gerencial a todos los niveles de la organización, ofrecer al Instituto Nacional de Deportes (IND) y al Comité Olímpico Venezolano (COV) la propuesta de capacitación gerencial contenida en este estudio a fin de retomar los cursos como una alternativa que permita entrenar a los dirigentes deportivos. (p. 12)

Esta apreciación en su momento era imperiosa. Actualmente se han realizado esfuerzos para capacitar y actualizar a los profesionales en estudios de postgrados (doctorados, maestrías y especialización) relacionados con la gerencia deportiva pero no cubre lo deseado.

Esta realidad nacional limita el avance profesional en esta área. En este sentido, es necesario contextualizar la praxis de los sistemas y estilos gerenciales de los dirigentes deportivos nacionales y, especialmente, de los directores de deportes de las instituciones de educación superior venezolanas, en contraste con las teorías gerenciales existentes en el campo de las Ciencias administrativas ya descritas, además de los diferentes estilos gerenciales que pueden ser empleados para armonizar el trabajo en equipo y producir resultados favorables dentro de la organización.

Los directores de las direcciones de deportes de las instituciones de educación superior venezolanas, los expertos en gerencia deportiva y la fundamentación teórica de las ciencias administrativas son los sujetos de estudio de este artículo. Se presenta una investigación descriptiva-inductiva, basada en un enfoque epistémico positivista.

## **El Deporte Universitario**

Para el estudio del deporte universitario es necesario precisar que en estas casas de estudios la actividad atlética se practicaba de una forma espontánea y escasa. Sin embargo, en Venezuela ya se estaba gestando el interés en desarrollar este nuevo movimiento a través del Instituto Nacional de Deporte (1949) y la participación de nuestros atletas en el ámbito internacional. Después de tantos intentos, el gobierno nacional decreta la Ley de Universidades (1970), que en el artículo 142 señala: “Para el estímulo, desarrollo y coordinación del deporte universitario, en cada Universidad funcionará adscrita al Rectorado una Dirección de Deportes, de acuerdo con el Reglamento que dicte al Consejo Universitario” (p. 35).

De acuerdo con esta disposición legal, las Universidades comenzaron a crear las dependencias que coordinarían el deporte universitario. Seguidamente los dirigentes deportivos universitarios se agruparon en 1970, para formar la Federación Venezolana de

Deportes Universitaria (FEVEDU), la cual tendría la función de coordinar las actividades deportivas en las universidades. Más tarde, se amplían los integrantes de esta federación por lo que actualmente se llama Federación Venezolana Deportiva de Educación Superior (FEVEDES). Esta organización está afiliada al Comité Olímpico Venezolano, registrada en el Instituto Nacional de Deportes, a la Federación Internacional del Deporte Universitario (FISU) y a la Organización Deportiva Universitaria Centroamericana y del Caribe (ODUCC).

Estas organizaciones han dado el espacio para que los estudiantes de educación superior se desarrollen en las diferentes disciplinas deportivas que se administran en estas casas de estudios, ofreciendo al deporte venezolano performance y éxitos en el contexto nacional e internacional, además de fortalecer las selecciones nacionales como elemento fundamental de estas organizaciones. Por estas razones, es importante contar con gerentes deportivos de primera línea para que estos eventos puedan dar resultados positivos y prósperos al deporte universitario y nacional.

Por otro lado, se decidió investigar el sistema y estilo gerencial de los directores de deportes de las instituciones de educación superior venezolanas como el ente principal de la gestión deportiva de los JUVINES 2002-2006, como referencia temporal. Es relevante acotar que estos juegos han mejorado en cantidad, calidad, espectáculo y en organización, sin embargo no hay un documento probatorio de los avances de la federación y de los directores de deportes.

## **Gerencia Deportiva**

La gerencia deportiva ha incentivado a los investigadores, estudiantes, gobiernos, organizaciones públicas y privadas, universidades y clubes a buscar la manera más idónea y certera de orientar las actividades física-deportivas de una forma exitosa, eficiente y eficaz, ya que en ésta se confían seres humanos y se invierten recursos económicos y materiales para el bienestar de los ciudadanos que en ella interactúan. Por estas razones es importante abordar esta área del conocimiento con ímpetu y profesionalismo en función de obtener los mejores resultados en la gestión deportiva.



La dinámica social actual requiere de manera urgente nuevos enfoques o paradigmas en la gerencia deportiva, desde una perspectiva general se conocen nuevas tendencias sobre la gerencia, la organización, el liderazgo y los recursos humanos. Las nuevas tendencias de liderazgo aparecen implícitas dentro de las nuevas tendencias gerenciales (Annicchiarico, 2000, p. 145). Corroborando esta atención, Soucie (2002) plantea “la administración es una ciencia y un arte que exige un buen conocimiento de los procesos de gestión y las cualidades personales de liderazgo” (p. 25). El planteamiento de Soucie confirma la presunción de este artículo, ya que con la construcción de un marco teórico sobre el sistema y estilo gerencial en el área de gerencia deportiva se ofrecerá la base para estos gerentes. Estas nuevas tendencias van a complementar el conocimiento en la ciencia administrativa, en este particular Bunge (citado en Ferrer de T, 2003, p. 16), refiere:

Ésta ofrece grandes posibilidades y perspectivas, por cuanto es indudable que administrar siempre seguirá siendo algo de un arte, el talento, la experiencia, la visión, el valor, el carácter de los administradores, serán factores principales en su acción para el funcionamiento de sus organizaciones. (p. 4)

Por todo lo anterior es importante conocer, practicar y reflexionar acerca del accionar gerencial en todos los ámbitos del quehacer humano, además tener el ingenio de actuar certeramente en el presente y con miras hacia el futuro. Este principio de gerencia impregna a todos los profesionales y a los empíricos que ejercen esta función en cualquier organización. De hecho, Soucie (2002) señala su percepción con los gerentes no profesionales:

En la mayoría de los casos, no han recibido anteriormente ningún tipo de formación y desconocen los medios para orientarse y emplear los recursos puestos a su alcance. De aquí la importancia de que las personas que vayan a ocupar estos cargos en el futuro adquieran un mínimo de conocimientos y habilidades sobre administración y conozcan las exigencias del trabajo de administrador en el terreno de la actividad física y deportivo. (p. 13)

Esta posición de Soucie confirma que existen directores de deportes que no están capacitados para gerenciar estas dependencias, cuestión que pudiera debilitar una gestión. Asimismo, Stier (2006) refiere el concepto de gerencia deportiva como:

El proceso de esforzarse en plantear los objetivos y metas bien establecidas, como el resultado del trabajo en conjunto y ejecutando el uso coherente y prudente de los recursos y capital (todo dentro del contexto de un deporte o una organización vinculada al deporte). El ser un gerente deportivo exitoso requiere de competencias y el uso de habilidades específicas cuando se trabaja con seres humanos de forma individual o en grupos, y como parte de organizaciones formales e informales. (p. 162)

En este sentido, organizar conscientemente un evento deportivo requiere del manejo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros para lograr con éxito dicho proyecto, ahorrando el menor esfuerzo en cumplir la meta propuesta.

La gerencia deportiva dio sus primeros pasos con Earte F. Zeigler, conjuntamente con los líderes continentales: North America Society for Sport Management (NASSM-Asociación Norteamericana de Gerencia Deportiva), European Association for Sport Management (EASM-Asociación Europea de Gerencia Deportiva) y Sport Management Association for Australia & New Zealand (SMAANZ Asociación de Australia y Nueva Zealand de Gerencia Deportiva), como los promotores de este campo (Soucie, 1998, p. 12).

Este autor señala que “la gerencia deportiva está siendo integrada en capítulos, textos y planes de estudios en la especialidad de educación física y ciencias aplicadas, especializaciones, maestrías y doctorados en Estados Unidos de Norteamérica y Canadá” (p. 13).

Esta aseveración responde a lo señalado por Zeigler y Bowie (citado en Soucie, 1998): “Se ha dicho que toma 25 años para que una buena idea enganche, y más o menos 50 años para que se implemente”. Asimismo puntualiza: “hace casi 40 años desde que

Earte Zeigler plantó la semilla de la disciplina de gerencia deportiva, en estos momentos se ha reconocido el incremento de producciones investigativas y ensayos teóricos en publicaciones en el área de gerencia deportiva” (p. 16).

## **Sistemas Gerenciales**

Las corrientes y escuelas del pensamiento administrativo, que dieron inicio a la conformación de la actual Teoría General de la Administración, ofrecieron elementos funcionales a las organizaciones de ese entonces, promoviendo una dinámica de producción exitosa. Sin embargo, al pasar el tiempo las organizaciones se modernizaron y decidieron responder al compromiso que tenían con el entorno, además se vieron en la necesidad de acudir a otras alternativas gerenciales para atender los nuevos retos de complejidad, globalización y competitividad. Estos factores exógenos dieron trabajo a los estudiosos de la ciencia administrativa, ya que las demandas de los clientes exigían nuevos productos de calidad, bajos costos, mayor rapidez y mejor atención.

Los administradores de estas organizaciones pensando en estas exigencias comenzaron a buscar estrategias que satisficieran a sus clientes. Es entonces cuando surgen los sistemas gerenciales contemporáneos: Calidad total, Planificación estratégica, Capital intelectual, Las organizaciones que aprenden (La Quinta Disciplina), Reingeniería, como las más comunes en el ambiente internacional y en la gerencia venezolana.

Para este artículo los Sistemas Gerenciales van a ser todas las acciones, formas, estrategias, tendencias, enfoques, paradigmas y modelos que tengan que ver con los procesos que el gerente a través de la misión, visión y objetivos desarrollan para el cumplimiento de sus metas.

## **Estilos Gerenciales**

El estilo gerencial es la forma de actuar y dirigir al personal dentro de la empresa con el propósito de cumplir un objetivo. En este estudio se consideraron el Autocrático, Paternalista, Individualista, Participativo, Gerencia Estratégica y el Democrático, considerando

estas teorías para construir el estilo gerencial en las direcciones de deportes en las instituciones de educación superior venezolanas.

En este sentido, las instituciones contemporáneas invierten grandes cantidades de dinero para capacitar y actualizar en el área gerencial a las personas que dirigen direcciones, departamentos, unidades y secciones, con la intención de homologar el estilo de gerencia en sus organizaciones, propiciando el fortalecimiento de la gerencia en una cultura organizacional institucional.

Las universidades no escapan a estas premisas, ya que los profesionales que laboran en estas instituciones no son formados para gerentes sin embargo, existen en las organizaciones educativas, programas de capacitación profesional, en los que los docentes deben realizar, según su categoría, los cursos correspondientes para su formación dentro de la universidad y así contar a largo plazo con una generación de relevo identificada y ganada para optimizar los procesos administrativos, buscando siempre la misión, visión y el objetivo de su institución.

## **Metodología**

El diseño metodológico corresponde a una investigación de campo con un nivel de conocimiento descriptivo-inductivo, bajo el paradigma epistémico positivista, como fundamento científico para reconstruir este saber administrativo. Asimismo, busca a través de esta corriente el conocimiento objetivo y válido por medio de los procedimientos teórico-metodológicos más acertados.

La muestra para este estudio estuvo conformada por diez (10) directores de deportes de instituciones de educación superior venezolanas, que ocuparon los diez primeros lugares en los JUVINES 2004, diez (10) directores de deportes de instituciones de educación superior que no clasificaron entre los diez mejores en dichos juegos, diez (10) expertos en el área de gerencia deportiva nacional e internacional (Miembros de FEVEDES y de otras organizaciones deportivas) y siete (7) rectores de universidades venezolanas que se le aplicó una entrevista semiestructurada totalizando una muestra de 37. Los sujetos seleccionados tienen

la peculiaridad que están “comprometidos e identificados” con el deporte universitario y, a su vez, con el deporte nacional (Méndez, 2001).

## **Resultados**

Los resultados arrojados en el estudio relacionado con el tema en cuestión describe, analiza e interpreta de forma ordenada los hallazgos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos a los sujetos seleccionados para este estudio, igualmente de las fuentes bibliográficas pertinentes que apoyan la verificación de los resultados.

A la luz de los resultados se puede concluir que los directores de deportes de las instituciones de educación superior venezolanas y los especialistas en gerencia deportiva administran de alguna manera los Sistemas Gerenciales Planificación Estratégica y Capital Intelectual. Sin embargo, la Planificación Estratégica es el Sistema empleado en las direcciones de deportes en los países que se investigaron, como también la posición de los rectores de las universidades, insumo relevante para la construcción de la teoría.

Igualmente, los sujetos de estudio gerencian con los Estilos Autocrático, Participativo y Gerencia Estratégica, por las siguientes razones: El Estilo Autocrático es el más frecuente en cada análisis estadístico y el más acertado en el análisis de varianza, el cual determina de una manera significativa de 0.044 en la tabla crítica de F. En el análisis factorial se observó una interacción con Autocrático y Gerencia Estratégica. Por otro lado, el Estilo Participativo se diferenció en el análisis de varianza con un .197 muy próximo al 0.05. En el cuadro siguiente se puede observar los resultados en cada estadístico.

**Cuadro 1**  
**Compilación de los Resultados Arrojados por los Diferentes**  
**Tratamientos Estadísticos**

Tratamientos Estadísticos	Resultados
Gráfico 1 Distribución Porcentual de los Sistemas Gerenciales de los Directores de Deportes y Especialistas	Capital Intelectual 21% - Reingeniería 21% - Planificación Estratégica 20%
Gráfico 2 Distribución Porcentual de los Estilos Gerenciales de los Directores de Deportes y Especialistas	Participante 25% - Gerencia Estratégica 22% - Autocrático 22%
Gráfico 3 Análisis Factorial de los Sistemas y Estilos Gerenciales de los Directores de Deportes y Especialistas	Gerencia Estratégica, Autocrático y Planificación Estratégica
Gráfico 4 Distribución Porcentual de los Sistemas Gerenciales de los Rectores	Planificación Estratégica 72%
Gráfico 5 Distribución Porcentual de los Estilos Gerenciales de los Rectores	Gerencia Estratégica 57%
Cuadro 3 Correlación de los Sistemas Gerenciales de los Directores de Deportes y Especialistas	Capital Intelectual: .642** Reing, .656** OrgAprend y .539** PlaEstrat. Organizaciones que Aprenden: .415* CalTot, 586** Reing y .656 ** CapInt.
Cuadro 4 Correlación de los Estilos Gerenciales de los Directores de Deportes y Especialistas	Autocrático: .539** Patern, .428* Partic y .579** GerEstr Paternalista: .539** Autora, .502** Indiv y .394* Partic
Cuadro 5 Correlación de los Sistemas y Estilos Gerenciales de los Directores de Deportes y Especialistas	Planificación Estratégica: .649** Autocra, .383* Patern, .557** Partic y .506** GerEstrat.
Cuadro 6 Análisis de Varianza de los Sistemas Gerenciales de los Directores de Deportes y Especialistas	No hay un Sistema predominante el Capital Intelectual es el más cerca .197 que no llega al 0.05
Cuadro 7 Análisis de Varianza de los Estilos Gerenciales de los Directores de Deportes y Especialistas	Autocrático 0.044 y el Participativo .181

**Conclusiones**

En cuanto al estudio planteado se puede concluir que el diagnóstico del sistema y estilo gerencial en las direcciones de deportes de las instituciones de educación superior venezolanas para la determinación de la tendencia gerencial en el siglo XXI evidenció que los directores de deportes no tienen definido el sistema gerencial que administran, ya que los resultados arrojados por el análisis de

varianza no determinaron ningún sistema gerencial en particular, sin embargo, el análisis factorial, las opiniones de los rectores y las bibliografías consultadas favorecen de una manera parcial la gerencia de los directores de deportes con el Sistema Planificación Estratégica.

Por otro lado, en el análisis de correlación demuestra una asociación interesante de 0.01 de significado entre Capital Intelectual con relación a Reingeniería, Organizaciones que Aprenden y Planificación Estratégica, lo cual permite afirmar que cuando los directores de deportes de las instituciones de educación superior venezolanas utilizan Capital Intelectual también emplean en sus procesos administrativos Reingeniería, Organizaciones que Aprenden y Planificación Estratégica.

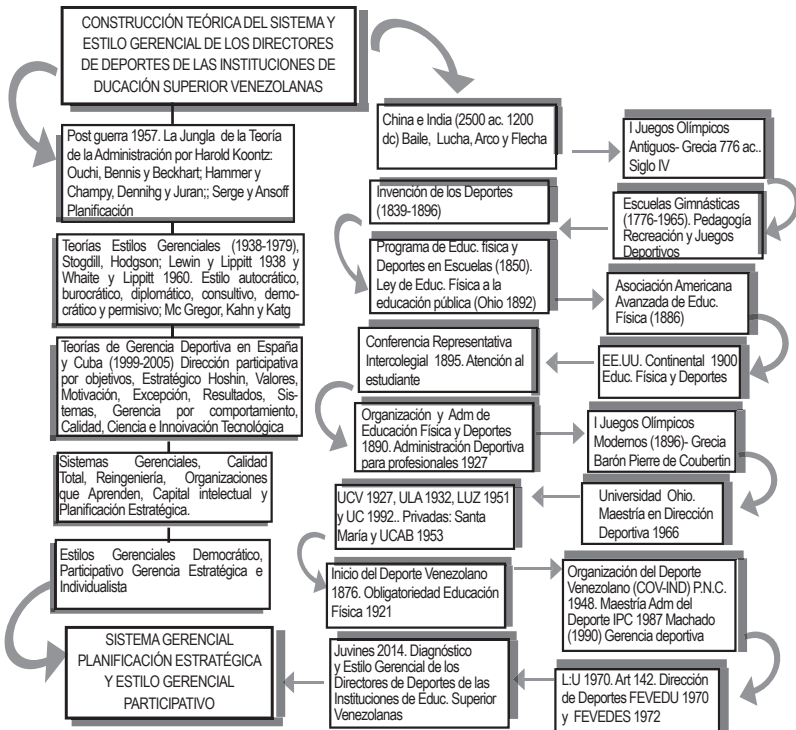
También se puede inferir que los datos analizados por el tratamiento estadístico correspondiente a los directores de deportes, los rectores y la revisión documental coinciden en la implementación del Sistema Planificación Estratégica y Capital Intelectual.

En cuanto al Estilo Gerencial según los resultados arrojados por el análisis de varianza predomina el Estilo Autocrático con 0.044 de significado. Además en el análisis de correlación entre estilos gerenciales existe una asociación positiva entre Autocrático con .539\*\* Paternalista, .428\* Participativo y .579\*\* Gerencia Estratégica. Por otro lado y corroborando el punto anterior relacionado con el sistema gerencial, se realizó un análisis de correlación entre los sistemas y estilos gerenciales resultando que la Planificación Estratégica tiene una asociación positiva con .649\*\* Autocrático, .383\* Paternalista, .557\*\* Participativo y .506\*\* Gerencia Estratégica. También se puede inferir que cuando se utiliza el Estilo Autocrático el director de deportes administra en gran medida los estilos Paternalista, Participativo y Gerencia Estratégica. Además en el análisis factorial presenta una interacción del Estilo Autocrático y Gerencia Estratégica con el Sistema Planificación Estratégica.

Por todo lo planteado se concluye que los directores de deportes de las instituciones de educación superior venezolanas administran con los Sistemas Planificación Estratégica y Capital Intelectual,

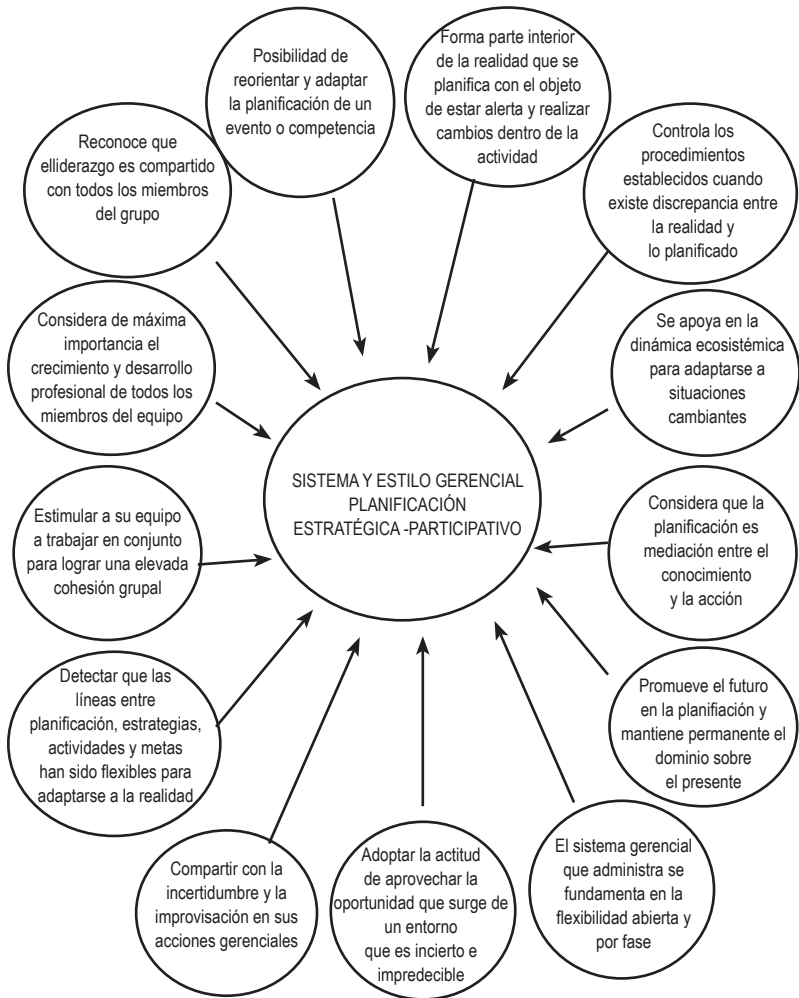
asimismo gerencian con los Estilos Autocrático, Paternalista, Participativo y Gerencia Estratégica. Por ello se propone en este estudio una gerencia basada en la Planificación Estratégica y un Estilo Participativo como modelo eficiente en estas funciones.

En este sentido, se presenta en el Gráfico 1 la Construcción Teórica del Sistema y Estilo Gerencial de los Directores de Deportes de las Instituciones de Educación Superior Venezolana, como una manera de visualizar la evolución y desarrollo de este estudio. Asimismo, en el Gráfico 2 la propuesta de una gerencia basada en la Planificación Estratégica y el Estilo Participativo en la Gerencia Deportiva en estas casas de estudios.



**Gráfico 1. Construcción Teórica del Sistema y Estilo Gerencial de los Directores de Deportes de las Instituciones de Educación Superior Venezolanas.**





**Gráfico 2. Sistema y Estilo Gerencial Planificación Estratégica-Participativo en las Direcciones de Deportes de las Instituciones de Educación Superior Venezolanas.**

## Referencias

- Alvarado, J. (1990). *El Gerente de las organizaciones del futuro*. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Annicchiarico, E. (2000). *Técnicas gerenciales en la gestión administrativa de La Universidad del Zulia*. Trabajo no publicado, Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Maracaibo.
- Federación Venezolana Deportiva de Educación Superior. (2002). *Estatutos y reglamentos*. Caracas: Autor.
- Ferrer de, T. (2003). *La gestión de la alta gerencia universitaria y su inserción en las tendencias gerenciales contemporáneas*. Tesis no publicada en Ciencias Gerenciales, Publicación. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.
- Ley de Universidades. (1970). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 1429 (Extraordinario), Septiembre 8, 1970.
- Machado, R. (1990). Gerencia deportiva. Villa de Cura, Venezuela: Miranda.
- Stier, W. (2006, Septiembre). *Comprendiendo la gerencia deportiva –desde una perspectiva global- Una mirada a la historia y futuro a la gerencia deportiva y los programas de preparación profesional en gerencia deportiva*. Ponencia presentada en el 4to. Congreso Regional Panamericano de la ICHPER-SD. Estado Cojedes, Venezuela.
- Soucie, D. (1998). A new discipline in the sport sciences. Sport Science Studies. Implications for Sport Administrators. *Research in Sport Management*, 14-22.
- Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva*. Madrid: INDE.