

**Universidad Hispanoamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Administración de empresas**

*Tesis para optar por el grado académico de*

*Bachillerato en Administración de Negocios*

**El impacto de la implementación de un  
organigrama administrativo en el desempeño  
de las personas colaboradas y los jugadores  
del equipo Escorpiones con Valores del Oeste  
S.A. de Belén.**

Andrés Ospina Henao

Julio, 2023

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<i>ÍNDICE DE CONTENIDO</i> .....	<b>1</b>
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i> .....	<b>3</b>
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i> .....	<b>4</b>
<i>AGRADECIMIENTOS</i> .....	<b>5</b>
<i>DEDICATORIA</i> .....	<b>6</b>
<i>RESUMEN</i> .....	<b>7</b>
<i>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</i> .....	<b>10</b>
<b>1.1</b> <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1.1</b> <i>Antecedentes internacionales y nacionales</i> .....	<b>11</b>
<b>1.1.1.1</b> <i>Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para el Club Deportivo Escuela de Fútbol Diego Pizarro de la ciudad de Palmira – Valle del Cauca por Gustavo Adolfo Gavilán Tamayo, 2020.</i> .....	<b>11</b>
<b>1.1.2</b> <i>Delimitación del problema</i> .....	<b>19</b>
<b>1.1.3</b> <i>Justificación</i> .....	<b>19</b>
<b>1.2</b> <b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3</b> <b>OBJETIVOS</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3.1</b> <i>Objetivo general</i> .....	<b>20</b>

<b>1.3.2</b>	<b><i>Objetivos específicos</i></b> .....	<b>20</b>
	<b><i>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL</i></b> .....	<b>21</b>
<b>2.1</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3</b>	<b>MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>35</b>
	<b><i>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</i></b> .....	<b>39</b>
<b>3.1</b>	<b>ENFOQUE</b> .....	<b>40</b>
<b>3.2</b>	<b>ALCANCE</b> .....	<b>40</b>
<b>3.3</b>	<b>DISEÑO</b> .....	<b>41</b>
<b>3.4</b>	<b>UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO</b> .....	<b>41</b>
<b>3.4.1</b>	<b><i>Población</i></b> .....	<b>41</b>
<b>3.4.2</b>	<b><i>Tipo de muestra</i></b> .....	<b>41</b>
<b>3.5</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b> .....	<b>42</b>
<b>3.6</b>	<b>VARIABLES O CATEGORÍAS</b> .....	<b>43</b>
<b>3.7</b>	<b>ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS</b> .....	<b>43</b>
	<b><i>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</i></b> .....	<b>44</b>
	<b><i>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN</i></b> .....	<b>53</b>
	<b><i>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES</i></b> .....	<b>56</b>
	<b><i>Y RECOMENDACIONES</i></b> .....	<b>56</b>
<b>6.1</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>57</b>

<b>6.2</b>	<b>LIMITACIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>6.3</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>58</b>
	<b><i>REFERENCIAS BIBLIGRÁFICAS .....</i></b>	<b><i>61</i></b>
	<b><i>ANEXOS.....</i></b>	<b><i>64</i></b>
	<b><i>Lista de Anexos .....</i></b>	<b><i>65</i></b>
	<b><i>Anexo 1. Guía de entrevista para personas colaboradoras .....</i></b>	<b><i>66</i></b>
	<b><i>Anexo 3. Carta de aprobación del Tutor .....</i></b>	<b><i>69</i></b>
	<b><i>Anexo 4. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora.....</i></b>	<b><i>70</i></b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 2.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 3. Evaluación que adquiere el staff de todos los departamentos de la institución. ....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 4. Opiniones que evalúan las instalaciones deportivas del equipo.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 5. Descripción de la satisfacción con lo que le ha brindado el club hasta el día de hoy. ....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 6. Descripción de la relación entre los jugadores del equipo. ....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 7. Persona(s) a la que acude en caso de alguna discusión con otra persona. ....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 8. Opinión que adquiere la comunicación entre los departamentos del club. ....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 9. Criterio sobre la motivación desde el staff técnico del equipo. ....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 10. Valoración sobre los incentivos, beneficios o bonificación le ofrecen los directivos del equipo. ....</b>	<b>50</b>

<b>Tabla 11. Consideración sobre las decisiones gerenciales si afectan el rendimiento de los colaboradores en el trabajo.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 12. Criterio que adquiere la relación trabajo-resultado de la institución.....</b>	<b>51</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1 .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 2 .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 3 .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 4 .....</b>	<b>38</b>

## **AGRADECIMIENTOS**

Viendo hacia atrás, ha sido un proceso largo lleno de errores, aciertos pero de mucho aprendizaje para llegar a este momento.

Quiero agradecerle a todos los profesores que he tenido dentro de la universidad y que me han ayudado a construir la persona que soy y el futuro profesional.

Agradezco profundamente a mi tutor Nelson Hidalgo por la guía durante este tiempo y el excelente profesional que es.

Por ultimo agradecerle a Dios por la oportunidad que me dio de compartir con todos mis compañeros, amigos y profesores.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicarle este logro a mi familia, especialmente a mis papas por todo el apoyo durante estos años de universidad que han tenido momentos muy duros y que ahora se reflejado todo el esfuerzo que hemos hecho en el pasado.

## **RESUMEN**

En el presente estudio se desarrolló una estrategia descriptiva para conocer las implicaciones que tienen las decisiones gerenciales sobre el rendimiento de los colaboradores y jugadores de la institución investigada; implicando el organigrama del club y ejemplificando el estado de los diferentes departamentos junto con su estructura organizacional y su correlación con el desempeño de los jugadores y colaboradores.

Dentro de este tipo de instituciones, abunda la diversidad de personalidades y es importante para tener un buen ambiente laboral por lo que se investigó la relación interpersonal y que al igual que el resto de las empresas, la comunicación es esencial para transmitir información y llegar a conseguir los objetivos trazados.

Para conocer a fondo las implicaciones de la gerencia deportiva del club en sus colaboradores y jugadores, se realizó una encuesta abierta en la cual los participantes podían expresarse de manera amplia si les parecía adecuado de acuerdo con las preguntas que se plantearon; junto con un enfoque cualitativo, los resultados se interpretaron con el análisis descriptivo que permitió comprender a fondo las consecuencias de las decisiones gerenciales y conocer la desviación entre las diferentes respuestas de los participantes.

Una vez analizados los resultados, se concluyó la buena gestión administrativa que tiene el club y la forma en que fomentan un buen clima laboral además de la satisfacción del empleado como forma de motivación para que puedan rendir al máximo y así completar los objetivos trazados por la gerencia. De esta forma se recomienda estar en constante mejora con los factores internos y externos y en constante monitoreo de la satisfacción de sus empleados porque eso va a determinar mucho en el alcance de los objetivos que quiere la gerencia en cada club deportivo a

nivel mundial; además, mantener un buen clima laboral entre los jugadores y empleados para tener una buena correlación en pro de buscar los objetivos institucionales.

**Palabras Clave:** Gerencia deportiva, organigrama, rendimiento laboral, departamentos administrativos, comunicación asertiva.

## **Abstract**

In the present study, a descriptive strategy was developed to know the implications that managerial decisions have on the performance of the collaborators and players of the investigated institution, involving the organization chart of the club and exemplifying the state of the different departments together with its organizational structure and its correlation with the performance of the players and collaborators.

Within this type of institution, the diversity of personalities abounds, and it is important to have a good work environment, for which the interpersonal relationship was investigated and that, like the rest of the companies, communication is essential to transmit information and reach achieve the objectives set.

In order to fully understand the implications of the club's sports management for its collaborators and players, an open survey was carried out in which the 10 participants could express themselves in a broad manner according to the questions that were raised; Together with a qualitative approach, the results were interpreted with the descriptive analysis that allowed to fully understand the consequences of managerial decisions and to know the deviation between the different responses of the participants.

Once the results were analyzed, the good administrative management that the club has and the way in which they promote a good working environment in addition to employee satisfaction as a form of motivation so that they can perform at their best and thus complete the objectives set

by the company were concluded. management. In this way, it is recommended to be in constant improvement with internal and external factors and in constant monitoring of the satisfaction of its employees because that will determine a lot in the scope of the objectives that management wants in each sports club worldwide; In addition, maintaining a good working environment among players and employees to have a good correlation in favor of seeking institutional objectives.

**Key Words:** Sport management, organizational chart, job performance, administrative departments, assertive communication.

# **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales**

#### **1.1.1.1 Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para el Club Deportivo Escuela de Fútbol Diego Pizarro de la ciudad de Palmira – Valle del Cauca por Gustavo Adolfo Gavilán Tamayo, 2020.**

La investigación realizada por el señor Gavilán Tamayo, tenía como objetivo diseñar un sistema de gestión de calidad para el Club Deportivo Escuela de Fútbol Diego Pizarro de la ciudad de Palmira - Valle del Cauca, para ello, hizo un estudio profundo de la institución y encontró que no cuenta con un sistema de gestión de calidad que le garantice a la escuela altos estándares de calidad y satisfacción del cliente.

A partir de lo investigado, comentó un poco acerca de la historia del concepto de calidad y su impacto en las organizaciones, ya que señaló que la calidad es un instrumento de gestión utilizada por las empresas para poder establecer las metas y objetivos con los que se plantean satisfacer tanto a los clientes como a los colaboradores de la propia empresa. También comentó sobre la historia del deporte en Colombia y recalca sobre el apoyo que tiene el deporte en ese país gracias a los Ministerios de Educación, Cultura y el Congreso local que permiten brindar oportunidades de participación, formación, recreación y desarrollo integral de todas las personas colombianas que quieren practicar el deporte y mejorar su calidad de vida. Para tratar más el tema de la Escuela de Fútbol, comentó sobre la organización deportiva que conlleva la integración de personas interesadas en el deporte y su desarrollo y ahí fue cuando unificaron las reglas y crearon solo un reglamento que dio origen a los denominados clubes; de los cuales muchos buscan el sustento en base al contexto económico y se olvidan de la parte administrativa y gestión de calidad de los procesos.

Como resultado de la investigación y de la metodología utilizada que se llevó a cabo con una población 20 personas de la Escuela de futbol, se obtuvo que el Club adoptó el sistema de gestión de calidad para generar una ventaja competitiva de la ciudad, mejorar el servicio, optimizar recursos y procesos para tener cada vez una mejor estructura organizacional (Gavilan Tamayo, 2020).

#### **1.1.1.2 Desarrollo de la estrategia Competitiva de una Red Social Deportiva bajo la metodología de Gerencia de Proyectos según el PMI por Johan Figueroa Guevara, 2022.**

Este antecedente comenzó hablando de las redes sociales y su impacto a través de los años en la sociedad, mencionando las diferentes funciones que tiene cada una de ellas y los objetivos que tienen para poder impactar en las personas. Mencionó que en los últimos años han surgido muchas redes sociales que ayudan a las empresas en el ámbito general, social o con fines específicos en temas como marketing o financieramente hablando.

Posteriormente comentó acerca de la historia y la actualidad de los deportes en Costa Rica y los países vecinos centroamericanos, destacó algunas de las ventajas que traen la actividad física y a su vez lo enlazó con el tema de emprendimiento y todas las dificultades que presentan las personas para consolidar un emprendimiento en el país; factores como el nivel de educación, las políticas del gobierno y su burocracia, la dinámica del mercado y todo el entorno financiero que requiere un emprendimiento son aspectos menos favorables en el país para poder consolidar un emprendimiento. El PMI (Project Management Institute) genera investigación y colaboración a nivel mundial para que mediante las herramientas las personas se puedan capacitar y fortalecer sus habilidades para cumplir de forma eficaz y eficiente sus objetivos. El PMI desarrolló una guía para las empresas tengan un dirección de proyectos efectiva, la cual contiene el inicio, planificación, ejecución, monitoreo o control y el cierre de la gestión del proyecto. De acuerdo a

población de 1,341,920 personas que encuestó el señor Figueroa, se concluyó que si se compaginan los deportes y las redes sociales de la mejor manera, puede llegar a tener un impacto social alto como lo han hecho otros campos de la vida por ejemplo la música o la fotografía. El desarrollo de una estrategia competitiva para cualquier Club de deporte es fundamental tanto en su desarrollo integro como para el conocimiento de la marca o Club deportivo (Figueroa Guevara, 2022).

### **1.1.1.3 Elaboración del organigrama institucional y levantamiento de profesiogramas del área administrativa. Caso Importadora Comercial el Hierro por Maritza Rocío Sánchez Naula, 2018.**

La investigadora comenzó abordando todo lo que conlleva el organigrama dentro de una empresa, es decir, demostró las líneas de autoridad que existen dentro de la organización y como son las relaciones de comunicación, además describió el organigrama como una herramienta clave, explícita y administrativa para poder entender los departamentos, sus funciones y las estructura jerárquica de las empresas. Resaltó la importancia de mantener el organigrama en constante actualización ya que con el paso de los años, la estructura organizacional sufre cambios y estos se deben notar en el debido gráfico para evitar fallos en la comunicación o supervisión de tareas.

Algunas de las principales características que mencionó la investigadora sobre la presentación de un organigrama es que debe ser preciso, debe expresar con exactitud todas las unidades administrativas y las relaciones entre departamentos. Como segunda característica debe ser sencillo para que se entienda fácilmente a pesar de las actualizaciones que pueda tener, también debe tener un diseño accesible para su entendimiento y además la presentación es, en gran medida un factor clave para determinar la funcionalidad con respecto a los objetivos.

De acuerdo a las 36 personas del Área Administrativa de la empresa investigada, la mayoría de las personas tienen claro sus responsabilidades dentro de la empresa y las líneas de

comunicación que deben seguir en caso de algún imprevisto durante la ejecución de los procesos (Sánchez Naula, 2018).

#### **1.1.1.4 Gerencia Deportiva para la Masificación Deportiva Planificada y Ejecutada por las Organizaciones Sociales. Críticas a Modelos, Experiencias y Propuesta de Acompañamiento Metodológico por Lorenza Antonia Reyes de Duran, 2016.**

La investigadora empezó explicando el concepto del deporte y la actividad física, mencionó que cada clase de deporte requiere de ciertas acciones específicas guiadas por las habilidades de cada individuo que a su vez, van desarrollando las destrezas necesarias para ejercitar el cuerpo humano. Junto con la actividad física enlazó conceptos como la cultura, el deporte y la gerencia deportiva; resaltó que la cultura es un fenómeno que cualquier sociedad puede tener y que permite la permanencia y el desarrollo de las industrias y empresas. Sobre el deporte, recalcó que se estudia desde muchos puntos de vista y que para muchas personas es un respaldo y hasta un fenómeno sociocultural. Mencionó sobre la gerencia deportiva que son conjunto de acciones y tareas para crear oportunidades y desafíos con el afán de cumplirlos.

De acuerdo a la encuesta que realizó la investigadora a 300 personas, determinó que es bueno para los gerentes deportivos tener un acompañamiento técnico y que se mantengan en constante capacitación para que puedan fluir en las planificaciones de los proyectos, a su vez, sistematizar la materia prima, insumos y procesos para los próximos proyectos e investigaciones. Concluyó que la capacitación es una herramienta fundamental para desarrollar nuevos modelos empresariales y también poder impulsar a través de las redes sociales las organizaciones y proyectos (Duran, 2016).

#### **1.1.1.5 Rediseño del organigrama y enriquecimiento de puestos de una empresa de consultoría y prueba de materiales por Jessica Paola Bañuelos Pizaña, 2016.**

La investigadora comenzó mencionando la importancia que tienen las personas dentro de una empresa, llamándolo capital humano. Recalcó que son la fuerza que da vida y mantiene el desarrollo creciente de todas las empresas que ayudan a la sociedad. Alegó la importante tarea que tienen las organizaciones de tener la capacidad de administrar el capital humano porque después de un buen desarrollo, trae como consecuencia tener un personal capacitado, motivado y actualizado para maximizar procesos y mejorar los estándares de las empresas; esto ayuda a mantener una buena calidad de vida de los colaboradores y por ende un buen clima laboral dentro de la empresa.

Enfocándose en la parte de la estructura organizacional de una empresa, mencionó que es una representación gráfica de las líneas de trabajo o de las áreas que componen las unidades administrativas de una empresa, que también lo llamó niveles jerárquicos o canales internos de comunicación. Describió la estructura organizacional desde el punto de vista de las relaciones interpersonales, diciendo la importancia de estas relaciones que pueden existir dentro de la estructura ya que influye mucho en los procesos de las toma de decisiones y la implementación efectiva de las estrategias; derivando así, en que las organizaciones son dinámicas por naturaleza y están en constante configuración para mantener una mejora continua. Cabe destacar que la investigadora clasificó la estructura organizacional de acuerdo a los departamentos, proyectos o por unidades estratégicas de futuros proyectos. Además, mencionó que otros autores clasifican a las estructuras organizacionales según su naturaleza, ámbito o por su contenido. Dentro de puntos claves para el desempeño laboral, recalcó que los colaboradores deben tener una satisfacción laboral estable que está directamente relacionada con la motivación que ellos mantienen para desempeñar las tareas asignadas. En ese sentido, resaltó la importancia de la escala de las

necesidades de Maslow para poder satisfacer a los colaboradores y que de esta manera tengan una motivación en el trabajo que determina el desempeño individual y colectivo de la organización.

De acuerdo a los resultados de la investigación a 17 miembros de la organización, se concluyó que muchos de los resultados son muy dispares entre sí, así que la investigadora Bañuelos Pizaña propuso un posible organigrama nuevo de acuerdo a los puestos necesarios para la empresa, las líneas de comunicación y la jerarquía óptima para un buen desempeño de los colaboradores. Recomendó que todo organigrama debe estar adecuadamente explicado cada puesto de trabajo y que exprese las funciones y habilidades requeridas para desempeñar las tareas que correspondan (Bañuelos Pizaña, 2016).

#### **1.1.1.6 Evaluación de controles gerenciales para la adecuada gestión administrativa por parte del comité cantonal de deporte y recreación de desamparados por Brenda Pamela Jiménez Arias, 2020.**

La investigadora Jiménez comenzó abordando el trabajo mediante el concepto de la administración, mencionó que es una de las actividades más importantes en el desarrollo del ser humano y que ha sido esencial para asegurar éxitos a nivel individual y colectivo.

Hizo hincapié en las etapas del proceso de la administración, tales como la planeación, organización, integración, dirección y el control. Además, mencionó la importancia del proceso estratégico mencionando que es una de las principales herramientas que tiene una empresa para convertirse en una organización competitiva dentro del mercado; esto ayuda a que la empresa defina sus objetivos y determine hacia dónde quiere ir. Por otra parte, aludió al término estrategia, mencionó que es un concepto que le aporta dirección a la empresa y define lo que debería o no hacer una organización. Aspectos importantes de la administración como el microambiente,

macroambiente, recursos humanos y el benchmarking los mencionó la investigadora para hacer énfasis en el proceso administrativo de las organizaciones.

De acuerdo a los resultados de las encuestas de los 4 Comités Cantonales del área metropolitana, que en total fueron 16 personas encuestadas, se concluyó que los Comités no tenían un buen control gerencial a niveles departamentales de la empresa. Además, los procesos de compra y las herramientas con las que contaban los Comités no eran los adecuados para llevar estos procesos, hasta tal punto que no existían algunos procesos administrativos. La investigadora recomendó hacer una reestructuración gerencial en la cual sea de suma importancia los tiempos y los procesos de compras (Jiménez Arias, 2020).

#### **1.1.1.7 Leadership style in amateur club sport: a key element in strategy management by Alfonso Martinez Moreno, 2021.**

La investigación comenzó abordando el termino líder y todo los factores que lo rodea. Los lideres usan las herramientas, habilidades y conocimientos para llevar a pequeñas organizaciones al éxito y alcanzar sus objetivos; mencionó varias teorías sobre el liderazgo, sin embargo, recalcó la teoría del liderazgo transformacional que se centra en cómo las organizaciones y el capital humano se relacionan entre sí para darle ese cambio a la empresa. A su vez, describió a una persona líder que pone a servicio de la organizaciones todo su conocimiento estratégico, táctico y operativo, también resaltó que debe ser una persona que fomente la participación colectiva y que tenga la capacidad de afrontar los compromisos y las oportunidades con mucha responsabilidad.

El liderazgo dentro de los clubes deportivos es importante porque actúa como una herramienta que indica por dónde es el camino del éxito y poder orientar con el recurso humano hacia los objetivos estratégicos para el buen rendimiento colectivo a largo plazo. Recalcó que la gestión deportiva es importante para hacer crecer tanto el deporte como las propias organizaciones

que trabajan para ese fin; dentro del entorno de esta gestión, hizo mención de los factores internos y externos que la pueden afectar y resaltó que en ese momento, el comportamiento de un líder debe ser buscar la mejoría de las empresa y no el ocio porque muchas veces es criticado este sector de la estrategia por estos comportamientos. Debido al constante entorno cambiante en el que vivimos, los lideres deben tener la capacidad de reacción y negociación frente a las dificultades que se les presenten y fomentar la innovación dentro de las organizaciones.

De acuerdo a la 334 encuestados, se concluyó que el liderazgo transformacional es un método de adaptación avanzado para que los lideres innoven las organizaciones pero además, que se capaciten dentro de la dirección y la gestión de organizaciones (Martínez-Moreno et al., 2021).

#### **1.1.1.8 Modelo de gestión administrativa en Saprissa Fútbol Femenino por María Paula Elizondo, 2022.**

La investigación comenzó abordando los principales actores que rodean al fútbol como lo son los jugadores en primera instancia, la administración de los clubes, los aficionados, medios de comunicación, patrocinadores y las empresas involucradas; donde cada uno tiene un rol específico dentro del negocio deportivo o entretenimiento. Además, comentó las fases que componen una gerencia que son planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar; donde lo enlazó con la gerencia deportiva mencionando que es un grupo de personas que manejan de forma general cada departamento de la institución para establecer objetivos a corto, mediano, largo plazo y poder cumplirlos.

Dentro del sistema de gestión, recaló la importancia de que sea un sistema integral para tenga la capacidad de tener una comunicación interna eficaz y eficiente para asegurar las operaciones diarias y facilitar el cumplimiento de los objetivos planteados a largo plazo. En primer lugar, comentó el sistema administrativo destacando que es el conjunto de recursos como

departamentos, materiales y equipo para optimizar procesos, reducir costos y mejorar la planificación para alcanzar los objetivos planteados. En segundo lugar, el sistema de talento humano lo describió como uno de los más importantes de las organizaciones porque es el que se encarga de reclutar, orientar y desarrollar al personal que va a llevar a la empresa al buen o mal funcionamiento; con el mismo compromiso que se le manifieste y se le enseñe al personal, es el que va a llevar al éxito a la empresa. Por último lugar y no menos importante, el sistema de calidad es uno de los componentes esenciales para que el servicio o producto sea con la mejor calidad posibles desde el proceso hasta el servicio postventa; dentro del ámbito deportivo, la calidad se ejemplifica en los jugadores, el personal y los departamentos para tener resultados positivos en sus rendimientos.

Según la población que estudió la investigadora de 77 personas, entre ellos administrativos, jugadoras y afición, concluyó que el club carece de un sistema de gestión administrativo que apoye a todos los departamentos de la institución. Además, una recarga de funciones a personas de altos cargos y que generar un estrés personal y puede provocar malas decisiones. La actualización del organigrama institucional es fundamental para establecer tareas administrativas y líneas de comunicación adecuadas (Elizondo. & Ureña Sequeira, 2022).

### **1.1.2 Delimitación del problema**

El periodo que comprende el estudio es el primer cuatrimestre del año 2023.

La ubicación de la investigación es del polideportivo de Belén de la ciudad de Heredia.

### **1.1.3 Justificación**

La investigación se realiza para conocer las implicaciones que pueden tener decisiones administrativas de tipo financiera, marketing, recursos humanos o convenios en el ambiente y desempeño laboral de las personas colaboradoras y el rendimiento de los jugadores.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es el impacto de la implementación de un organigrama administrativo en el desempeño de las personas colaboradas y los jugadores del equipo Escorpiones con Valores del Oeste S.A de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Identificar la idoneidad del área administrativa y el desempeño de los empleados y jugadores de Escorpiones con Valores del Oeste S.A.D para el primer cuatrimestre del 2023.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Analizar el estado de las diferentes áreas que conforman la empresa.
- Revisar los procesos y canales de comunicación establecidos en la entidad, al mismo tiempo el clima organizacional dentro de la institución.
- Seleccionar los puntos de mejora en la organización administrativa para el progreso de los empleados y jugadores que forman parte de la institución.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

## 2.1 MARCO TEÓRICO

### 2.1.1 Administración deportiva

La administración de una empresa y la capacidad de cumplir sus objetivos, comienza desde la debida coordinación de una serie de elementos como productivos, comerciales y de marketing, financieros; que sin ellos no sería posible alcanzar los objetivos establecidos. Esta coordinación de los elementos mencionados, se da desde la administración que marca los índices esperados y la toma de decisiones necesaria a lo largo del proceso y desarrollo de su plan.

Para todo tipo de empresa u organización que tiene como fin autosostenerse mediante el servicio o producto que ofrezca, es importante tener una administración y un control sobre todas las áreas que trabajan en conjunto para hacer crecer a las empresas tanto a nivel interno como externo y al nivel competitivo que exige hoy en día el mercado.

Armijos (2019) afirma:

Administrar es planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal de una empresa; para lo cual, se emplean técnicas que permiten la interrelación y colaboración de los empleados con el propósito de alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p.163)

Partiendo de este conocimiento, la administración se ve implícita en la cotidianidad de las personas tanto a nivel personal, familiar y laboral donde las prácticas administrativas se ejecutan para cumplir objetivos personales, colectivos y satisfacer las necesidades propias y de los clientes.

De acuerdo con Escobar (2013) citado por Armijos (2019):

La Administración de Recursos Humanos es una función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra

vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación son de carácter estratégico.  
(p.163)

Es claro que una de las herramientas más importantes para la administración en todas las empresas, son los recursos humanos y para la administración deportiva aún más porque la calidad personal y profesional de las personas es vital para la sostenibilidad y mejora de la organización. Debido al ambiente cambiante que sufren las empresas, existen lapsos en el tiempo donde van a encontrar obstáculos y retos difíciles y es cuando la parte administrativa debe levantar la mano y controlar la situación.

Dentro de los clubes deportivos y como en todas las organizaciones, todo se empieza desde la planificación que hace la administración en varios ámbitos importantes para la mejora de la empresa, por eso según Tovar (2019) indica: “El tema de la planificación, uno de los pilares de la administración, es uno de los principales problemas en estas instituciones deportivas”.

Como menciona Tovar, la planificación en la administración deportiva así como en las organizaciones, es fundamental para visualizar el éxito y la sostenibilidad de la empresa bajo muchos criterios como la parte financiera, marketing y en el caso deportivo patrocinadores y taquilla. Se menciona que es uno de los principales problemas ya que los objetivos de las organizaciones parten desde la planificación; por ello se dice que es el pilar para conseguir el éxito de las empresas.

### **2.1.2 Organigrama**

La comunicación y la organización dentro una empresa siempre es de suma importancia ya que proporciona protocolos que dentro de los procedimientos llevan un orden para evitar conflictos dentro de los mismos. Un organigrama es una representación gráfica y simbólica de la estructura

y organización de las empresas, instituciones u organismos. Puede que un organigrama solo represente la organización y la distribución de todas las áreas o bien que muestre detalladamente las funciones de todos los departamentos o la de uno solo en particular (SERGIO, 2020).

La evolución de las empresas ha marcado una época significativa en el área de los negocios y dentro de las mismas empresas porque si una de ellas mantiene el formato con el que se ha trabajado los últimos años, puede tener problemas internos debido a que están sujetas a las costumbres y tradiciones que conservan y esto no les permite visualizar las oportunidades, los riesgos ni las exigencias que hoy en día exige el mercado; los organigramas son un gran apoyo de presentación estructural de una empresa, ya que permite separar las diferentes tareas, cargos, responsabilidades, grupo de persona, surgiendo con ellos los diferentes departamentos que se van a desempeñar dentro de la empresa (Moran, 2020)

### **2.1.2.1 Clasificación**

Como lo menciona (Moran,2020):

Un organigrama se encarga de mostrar la estructura interna de la organización en su totalidad: empleados y cargos en un orden jerárquico. Los organigramas pueden usar formas como rectángulos u otras, así como emplear varios recursos gráficos como fotos, ilustraciones, iconos; o incluso agregar más información aparte de los empleados y cargos, como correos electrónicos y enlaces a páginas web (pág. 62).

Actualmente se conocen ciertos tipos de clasificación de organigramas que les permite a las empresas facilitar el entendimiento del mismo hacia sus empleados y los clientes, esto permite una mejor organización, estructura y resultados.

2.1.2.1.1 Por su naturaleza: La primera clasificación del organigrama se divide en los siguientes tipos de organigramas.

- a) Micro administrativos: representa a toda una organización de forma general o bien a solo un departamento específico de la misma.
- b) Macro administrativo: representan a más de una organización.
- c) Meso administrativo: representa a una o más entidades que sean del mismo sector del mercado.

#### 2.1.2.1.2 Por su ámbito:

- a) Generales: representa toda la información de la organización y las relaciones que existen entre los niveles jerárquicos.
- b) Específicos: este tipo de organigrama representa detalladamente un departamento o área específica de la empresa.

#### 2.1.2.1.3 Por su contenido:

- a) Integrales: este organigrama representa todas las áreas administrativas y departamentos que componen la organización y su relación jerárquica y dependiente entre las mismas.
- b) Funcionales: representa las funciones más importantes que cumplen todos los departamentos de la empresa.
- c) De puesto: este tipo de organigrama señala los puestos y la cantidad de vacantes que existen en la organización, cabe resaltar que es de gran importancia este organigrama para el departamento de Recursos Humanos.

#### 2.1.2.1.4 Por su presentación

- a) Vertical: los elementos que componen este organigrama se despliegan de arriba hacia abajo, a su vez los niveles jerárquicos también están de forma descendente. Es el tipo de organigrama más usado por las empresas por su fácil construcción y comprensión.

- b) Horizontal: por otra parte, este organigrama se representa de izquierda a derecha siguiendo el mismo sentido los niveles jerárquicos.
- c) Mixto: es una combinación entre los organigramas verticales y horizontales. Son usados por empresas que tiene gran cantidad de departamentos por consiguiente mayor personal, lo que les permite tener un mayor despliegue para su mejor comprensión.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1 Estructura Organizacional**

La organización está en constante relación con el entorno, el cual muchas veces es cambiante y dinámico debido a diferentes factores externos como son la comunicación, la tecnología, la economía y la política; y que la organización se deben adaptar rápidamente con las herramientas y el recurso humano que tengan para cumplir con sus objetivos.

La empresa deportiva como institución desarrolla su actividad dentro de un ámbito social en el cual debe lidiar con los agentes que componen el mismo; de esta manera mencionamos instituciones privadas o públicas de las que la empresa deportiva debe desarrollar una relación para operar de mejor forma su actividad.

Martinez, Ariza y Rey (2020) afirman:

[...] una organización es un todo que se completa con la visión de los miembros de la organización, ya que cada uno de ellos tiene una percepción parcial de la misma y adicionalmente se forma por la interacción entre ellos. Existe una imagen colectiva en contexto de la organización, la cual los individuos la definen como el conjunto en el cual se ven ellos mismos y los demás, como un artefacto o un organismo con células

que contienen una partes particulares, parciales y cambiantes con relación a un todo, el todo que representa la organización.

### **2.2.2 Gestión administrativa**

Dentro de las empresas, la gestión administrativa en una de las etapas primordiales para acercarse al éxito a nivel competitivo, Rodríguez (2020) asegura que la gestión administrativa cumple un rol fundamental dentro de la administración y que ha sido un soporte en el desarrollo organizacional tanto a nivel económico, social y tecnológico a nivel mundial en las últimas décadas. A su vez, indica que la gestión administrativa está bajo el cargo de los ejecutivos que supervisan todas las tareas de la organización; además de tener bajo control los canales de comunicación y de darle un buen manejo a los recursos materiales.

Según Chiavenato (2002) citado por Rodriguez (2020): “Define claramente a la organización como la función administrativa con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o departamentos”.

En este apartado se sitúa a la organización no solo de manera tangible con los recursos y herramientas que puedan tener, sino que debido a la evolución de los procesos, la tecnología, la funcionalidad y de las formas en cómo hacer las cosas es más importante que los recursos a utilizar.

Según Mendoza (2017) citado por Octavio (2020): “La gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar”.

Cabe resaltar el nombramiento que se hace sobre los pasos de la gestión administrativa (planear, organizar, dirigir y controlar) que hoy en día casi todas las empresas implementan en su planificación para tener éxito.

Octavio (2020) indica:

La planificación empresarial consiste en la capacidad de analizar la situación actual de la empresa, con base al análisis de los resultados y las oportunidades del mercado para diseñar las metas y objetivos que plantea la empresa para el corto, mediano y largo plazo.

Para el comienzo de una gestión administrativa adecuada, la planificación viene siendo el principio de lo que la administración quiere llegar a hacer con las herramientas y recursos que se tengan, estableciendo objetivos claros y concisos; teniendo en cuenta todas las variables y factores que puedan llegar a modificar los objetivos, es decir, planteando escenarios para que de tal manera se pueda visualizar todas las opciones en la planificación y poder llevarlos de forma controlada a través de los pasos de la administración.

### **2.2.3 Incentivos económicos y bonificaciones**

Las recompensas económicas son un método de incentivar a los colaboradores para mejorar sus tareas en calidad y cantidad, de esta manera las empresas han adoptado esta ayuda de forma progresiva con sus colaboradores para mejorar la productividad y posteriormente los resultados a mediano y largo plazo. Bonifaz (2018) afirma que: “este tipo de sistemas operan como señales de la organización sobre los resultados esperados de sus miembros en función de los objetivos trazados”. Como es de esperar, muchas de las estrategias que implementan las empresas son para mejorar la productividad y en caso de que sean sobre su personal, el propósito es mejorar el

rendimiento y mantenerlos motivados para su desempeño en la empresa, sin embargo, a veces trae efectos no deseados sobre todo a largo plazo para la gerencia.

De acuerdo con Terpstra y Honoree (2009) citado por Bonifaz (2020): “Señalan que los planes de pago por mérito, puestos en práctica en universidades norteamericanas, tuvieron como objetivo principal hacer al sistema universitario norteamericano más competitivo a nivel global”. Esta referencia nos hace derivar en el clima interno y las consecuencias o cambios que pueden llegar a tener las bonificaciones dentro de las empresas; reacciones dentro de la competitividad de los colaboradores que si bien es cierto es bueno para mejorar la productividad, la correlación se puede ver afectada y repercute dentro del clima laboral de la empresa.

Sin embargo, los incentivos económicos es una práctica que impone compromiso del colaborador con la empresa y es una de las formas de fidelizar y representar a las personas con la organización.

#### **2.2.4 Patrocinadores**

Los eventos deportivos tienen mucho impacto a nivel mediático y a nivel de marca no es una excepción, son actividades que en los últimos años han tenido un crecimiento muy significativo y que llama la atención de millones de personas alrededor del mundo. Si bien es cierto, los eventos deportivos son una forma de entretenimiento, sin embargo, una gran parte de la población los ve como oportunidad de negocio para hacer crecer a las organizaciones.

Uno de los términos más utilizados en este ámbito es el valor de marca, que es el valor extra que le da el consumidor al producto sin importar su utilidad ni sus propiedades; muchas de las marcas a nivel mundial buscan llegar a situarse a un nivel de marca muy alto para llegar a tener clientes que se sientan identificados con sus productos y valores.

De acuerdo con Chávez (2016) citado por Orozco (2018) define el patrocinio como:

Una estrategia de comunicación del marketing en la que el patrocinador busca asociar su marca con el nombre o imagen del deportista, tratando de generar un impacto positivo en el posicionamiento de su marca y un retorno de inversión. Cada vez es más frecuente la búsqueda de financiamiento a cambio de publicidad, de forma que el nombre del patrocinador quede ligado al de los patrocinados, participando así en el reconocimiento social que las actividades de estos suelen generar (p. 77)

Como bien hace referencia los autores anteriores, el marketing hoy en día se ha vuelto esencial dentro de las empresas porque les ayuda a elevar su valor de marca y hacerse conocer dentro del mercado competitivo; para tener un impacto positivo y conseguir una retribución o un reconocimiento, las marcas cada vez quieren unirse más a los eventos deportivos de mayor prestigio a nivel mundial, podemos mencionar eventos como los Juegos Olímpicos, la Copa Mundial de Fútbol, Fórmula 1, la NFL o la NBA dentro de muchos otros eventos deportivos. Marcas de gran prestigio como las gaseosas Pepsi o Coca Cola, las marcas deportivas como Nike o Adidas, marcas automovilísticas, alcohólicas, entre otras, son las que invierten más dinero en estos eventos para elevar su valor de marca y así respaldar financieramente a la organización (Orozco 2018).

### **2.2.5 Convenio empresarial o colectivo**

Según la Real Academia Española (2023) es un acuerdo escrito entre uno o varios empresarios y una o varias organizaciones de trabajadores en el que se establecen las condiciones de trabajo a las que deberán ajustarse las relaciones laborales en un ámbito determinado.

Partiendo de esta definición, los convenios buscan determinar una solución o de lo contrario beneficiarse ambas partes con los recursos o herramientas que tiene cada organización para hacer crecer las empresas en el debido mercado.

Los convenios al igual de los patrocinadores, son factores que solamente le compete a la administración de la institución deportiva y que deben tener la capacidad para conseguir estos elementos para que les facilite procesos y minimicen los gastos para mejorar en el mercado que se mueven.

### **2.2.6 Organización**

Según Vélez (2018):

La organización de la empresa se centra en la estructura y los modos de actuación para conseguir que ésta logre los objetivos empresariales que se plantea; las empresas no se organizan por sí mismas, ni se diseñan estructuras de forma aleatoria; por ello, el funcionamiento de la empresa puede no ser el idóneo, si no se disponen de estructuras organizativas, pudiendo llevar a un caos a la organización o empresa (pág 9).

Para una adecuada organización de la empresa, se debe ver los departamentos como la suma de las partes para alcanzar los objetivos y no verlos por separado, esto para poder optimizar los recursos entre todos, minimizar procesos, obtener los mayores beneficios posibles y crecer a nivel competitivo.

### **2.2.7 Dirección**

El siguiente paso de administración es la dirección y que básicamente consta de mandar, influir y mantener en constante motivación a los empleados para que este cumplan de la mejor manera las tareas asignadas. Se considera uno de los puntos más importantes de la administración, así también, es donde podemos encontrar más discrepancias a nivel empresarial y en su mayoría de veces se da por la falta de comunicación (Vélez 2018).

Para Fayol citado por Vélez (2018), conceptualiza la dirección como la acción de los jefes de los departamentos de hacer funcionar el grupo social y en obtener los máximos resultados en interés de la empresa.

### **2.2.8 Control**

Como última etapa de la administración, el control se encarga de asegurar y ajustar los planes y objetivos de la empresa, además de medir y corregir el desempeño individual y organizacional en base a los objetivos establecidos. A lo largo de este proceso se pueden encontrar desviaciones con los estándares previstos y esto le ayuda a la empresa a corregirlos sobre los procesos. El control le ayuda a los gerentes de los departamentos y a la junta directiva a evaluar los procesos y el rendimiento, ver el uso de los recursos y verificar si las actividades se ajustan a los planes (Vélez 2018).

### **2.2.9 Gestión de calidad**

Así como los departamentos de recursos humanos, financiero y marketing, también en la mayoría de las empresas existe la gestión de calidad por lo que no debe ser un ámbito de la empresa sino que también debe trabajar en conjunto con los demás departamentos para de igual manera alcanzar los objetivos establecidos por la junta directiva.

De acuerdo con Palma (2018):

Los Sistemas de Gestión de la Calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática (pág 5).

Trabajando en conjunto con los demás departamentos, los objetivos siempre serán el común denominador y es conseguir la satisfacción del cliente con la calidad suficiente para fidelizar a los mismos. Dentro del ámbito deportivo, la gestión de calidad básicamente se preocupa por la gestión del personal, buscar el máximo potencial de todos para satisfacer sus propias necesidades y que se les facilite las tareas dentro de la organización; los recursos disponibles ya sean materiales, económicos o publicitarios, para que se manejen de forma eficiente en pro a la entidad deportiva; tener un sistema de calidad en la comunicación interna de la empresa es fundamental para aclarar tareas u órdenes entre los niveles jerárquicos de la organización.

### **2.2.10 Equipo**

Para toda organización, un equipo de trabajo es uno de los pilares por los cuales se puede llegar al éxito dentro del mercado competitivo. Un equipo de trabajo se traduce a dos o más personas que interactúan entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común en la organización (Caicedo, 2019).

Existe una diferencia por la cual las empresas no tienen el mejor ambiente laboral ni la mejor consistencia ya que no diferencian los grupos de trabajo a los equipos de trabajo y es que en los grupos, las personas que lo forman reportan sus tareas a un jefe en común e interactúan frente a frente; mientras que en los equipos de trabajo las personas que lo forman tienen habilidades que se complementan con el fin de cumplir metas y objetivos definidos (Caicedo, 2019).

Dentro de las características más relevantes de un equipo de trabajo sobresalen el apoyo mutuo, una coordinación de trabajo, identidad definida, liderazgo compartido, responsabilidad colectiva, comunicación efectiva, coordinación y mucha confianza entre todas las personas del equipo.

Para (Gómez, Martí y Opazo, 2008) citado por (Bustamante, 2019) menciona la formación de un equipo deportivo que le permita ser competitivo para participar en competiciones oficiales y conseguir éxitos deportivos de cara a satisfacer las expectativas de los aficionados. Esto conlleva una formación base en la institución, el desarrollo del deporte elite, profesional y del espectáculo.

### **2.2.11 Gestión Deportiva**

Uno de los fines de los equipos deportivos es tener una buena gestión deportiva que incluye principios como la eficacia, eficiencia y calidad, todos relacionados entre sí para generar un mecanismo de gestión valioso en pro del club deportivo. Uno de los aspectos más relevantes de la gestión deportiva, es la alta calidad en la selección del personal administrativo y de jugadores; esto remite a la motivación y establecer una mejora constante en el clima laboral (Bustamante, 2019).

A su vez, la gestión deportiva de los clubes y gestiona eventos que involucran el manejo de aspectos económicos y financieros, requisitos legales, laborales y manejar aspectos generales de la organización entorno a los eventos deportivos y los factores internos y externos que esto conlleva.

### **2.2.12 Gestión de instalaciones deportivas**

El área de gestión de instalaciones deportivas ofrece rutas y orientaciones para desarrollar un buen área educativa desde la perspectiva deportiva para los jóvenes y adolescentes; esto les permite implementar dinámicas de aprendizaje y les facilita la mejora de los procesos de la educación física. Desde el punto de vista profesional, las instalaciones deportivas facilitan el desarrollo del trabajo de las instituciones en busca de sus objetivos a mediano y largo plazo. La construcción, administración y mantenimiento de las instalaciones deportivas demanda una alta inversión en recursos por lo que el gestor del departamento debe estar altamente cualificado para buscar la eficiencia del recurso humano, material y del inmueble (Cardona 2020).

### **2.2.13 Marketing deportivo**

Dos entornos como las empresas y el deporte que a primera vista comparten muy pocos elementos o su relación es prácticamente nula, sin embargo, el marketing deportivo nace como un conjunto de estrategias dirigidas a la comercialización y distribución de productos, marca y servicios dentro del contexto deportivo. El marketing deportivo se puede clasificar en tres ramas, la primera el marketing de eventos deportivos que pretende mejorar y fidelizar la imagen de la marca con los consumidores correspondientes, el segundo es el marketing de productos o servicios y el tercero el marketing de entidades o de deportistas que pretende obtener resultados sociales entre el público (Pereira 2018). La fusión de estos dos sectores ha traído muchos beneficios para ambas partes, desde lo financiero, posicionamiento de marcas y productos, reconocimiento de la institución etc. De lo cual, existe una delgada línea entre ganar dinero gracias a esta relación y la responsabilidad social a la que se compromete los clubes deportivos y las empresas.

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

La investigación se llevó a cabo en el cantón de Belén que tiene alrededor de 21 mil habitantes sobre sus 12 km de terreno. El polideportivo de Belén es la instalación dónde la institución realiza sus actividades deportivas y administrativas, ubicado en San Antonio de Belén, cuenta con una cancha de fútbol once, una pista atlética, piscina, cancha de baloncesto y que cuenta con una capacidad para alrededor de mil personas. El polideportivo cuenta con muchas actividades físicas para adultos mayores, personas con discapacidad y recreación comunitaria; además tiene asociaciones de una gran variedad de disciplinas entre ellas: ciclismo, gimnasia, natación, taekwondo, fútbol, baloncesto, tenis, atletismo, boxeo, entre otros (CCDR Belén, 2019).

El Club Deportivo Escorpiones de Belén, nació como una academia de fútbol para niños que querían hacer sus primeros pasos en el deporte, ubicada en el sector de Escazú. Con el paso

del tiempo y la cantidad de niños y adolescentes que tenían en la academia, los directivos querían dar un paso más grande e importante, de esta forma en el año 2021, decidieron crear un equipo profesional de fútbol para los adultos jóvenes que tenían en la academia y así dar un importante paso a nivel deportivo y empresarial. La misión del club deportivo es formar personas de bien tanto dentro como fuera de la cancha, con valores distinguidos como la honradez, igualdad y la constancia; siempre ofreciendo oportunidades reales a los jóvenes que quieran hacer parte de su estructura deportiva tanto en la academia de fútbol como a nivel profesional en el primer equipo (Escorpiones de Belén, 2023).

En el presente, el club se encuentra en segunda división del fútbol costarricense, jugando cada temporada por conseguir el ascenso a la máxima categoría. Cuenta con una estructura organizacional que se compone de un organigrama encabezado por los inversionistas, siguiendo por el presidente del club, el siguiente puesto de la línea jerárquica es el gerente general con el gerente deportivo y los demás departamentos que conforman en su totalidad la institución como el área de marketing y comunicaciones, el staff técnico, el área de medicina y fisioterapia. Cuenta con más de 200 niños y jóvenes en divisiones menores y para el futuro planean seguir consolidándose como equipo y por supuesto conseguir el anhelado ascenso contando con alrededor de 600 niños en divisiones menores creando al menos 3 categorías por cada edad (Escorpiones de Belén, 2023).

**Figura 1**

*Ubicación del polideportivo de Belén.*



Fuente: Google

**Figura 2**

*Piscina del polideportivo para el público.*



Fuente: Google

**Figura 3**

*Cancha de fútbol y pista atlética usada por el club deportivo.*



Fuente: Google

#### **Figura 4**

*Gimnasio de cancha de baloncesto y voleibol.*



Fuente: Google

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 ENFOQUE

Con la finalidad de abarcar y cumplir los objetivos de este estudio, esta investigación contó un enfoque cualitativo y según Mejía citado por Sánchez (2019): “[...] procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos dibujos, gráficos e imágenes [...] la investigación cualitativa estudia diferentes objetos para comprender la vida social del sujeto a través de los significados desarrollados por éste” (p.3).

Con el concepto anterior, se describe a la investigación con un enfoque cualitativo ya que se orientó a la descripción de un fenómeno que impacta directamente al personal de una institución y poder describir y comprender las consecuencias de este fenómeno y la realidad social.

Dentro de esta investigación, **el enfoque cualitativo** nos ayudó a profundizar y comprender las consecuencias sociales que tienen las decisiones gerenciales y el organigrama de la empresa en el rendimiento de las personas colaboradoras y los jugadores.

### 3.2 ALCANCE

En base al enfoque cualitativo que tuvo la investigación, el alcance del mismo es descriptivo porque se buscó las características del fenómeno en un grupo de seres humanos determinado. A su vez, se describió las representaciones subjetivas que emergen a dicho grupo humano acerca del fenómeno en estudio (Ramos-Galarza, 2020).

En base al concepto anterior, el **alcance descriptivo** le ayudó a la investigación a describir las características más importantes del fenómeno en estudio, en base a todo el conocimiento previo acerca del tema.

### 3.3 DISEÑO

De acuerdo con las características, el diseño de la investigación fue el narrativo porque se recolectó información de acuerdo a experiencias determinadas de un grupo de empleados. Señala Creswell (2005) citado por Azuero (2019) que:

El diseño narrativo en diversas ocasiones es un esquema de investigación, pero también es una forma de intervención, ya que el contar una historia ayuda a procesar cuestiones que no estaban claras. Se usa frecuentemente cuando el objetivo es evaluar una sucesión de acontecimientos (p.120).

El **diseño narrativo** le permitió a la investigación explorar y relatar las cualidades del pensamiento humano que van a tener las personas inmersas en el estudio; de esta forma nos permitió interpretar de forma amplia la información que se obtuvo de la población en la investigación.

### 3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

#### 3.4.1 Población

La población es el conjunto de sujetos finitos o infinitos según lo ejecute el investigador, con características comunes entre sí (Arias, 2021). En esta investigación, la población total fue de unas 30 personas entre las cuales estuvieron los jugadores, staff técnico, comunicación, médicos y fisioterapeutas. Dentro de lo más relevante, hubo alrededor de 10 jugadores que permanecen desde el inicio del proyecto del club, hace dos años; también la población se compuso de un 90% Hombres y el restante de mujeres.

#### 3.4.2 Tipo de muestra

La muestra de una investigación se define como la parte representativa de la población y que generalmente tiene las mismas características de la población (Ojeda, 2020). Para esta

investigación, el tipo de muestra que se utilizó fue **por conveniencia**, es decir, que el investigador selecciona convenientemente a las personas que van a contestar la encuesta ya que son fáciles de reclutar y porque el investigador no consideró seleccionar una muestra que represente a toda la población (Salgado,2019); de esta manera el total de la muestra fueron de 10 personas de la población. De la muestra de la investigación, todos son bachilleres en educación media con un nivel socioeconómico de nivel medio.

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

**Tabla 1**

*Criterios de inclusión y de exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Jugadores con trayectoria deportiva de más de 6 meses en la institución.	Jugadores con trayectoria deportiva de 6 meses o menos en la institución.
Jugadores y personas colaboradoras de la institución.	Personas menores de edad y mayores a 45 años.
Personal de la institución con título de su carrera respectiva.	Personas de la población que no tengan el nivel de bachiller en educación media.

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.4.4 Consideraciones éticas

Dentro del marco ético que contempla la investigación, los participantes conocieron los objetivos del estudio que se desean cumplir; además todos tuvieron el consentimiento de las preguntas de las cuales sus nombres fueron confidenciales y también se les brindó la opción de retirarse del estudio en cualquier momento.

## 3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se utilizó el método de la encuesta cualitativa descriptiva que sirve para el análisis de las interacciones y comunicaciones entre las personas y o entre las instituciones que conforman la población. Además permite describir la situación actual

que presenta alguna población en un momento determinado mediante las encuestas abiertas que ayudan a la libre expresión del encuestado para contestar de forma amplia sobre el tema investigado.

### 3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

**Tabla 2**

*Cuadro de operacionalización de las variables*

Objetivo específico	Categoría	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Instrumento
1	Departamentos	Unidad de la empresa que tiene tareas específicas; entre las diferentes unidades se coordinan para obtener resultados positivos.	Cada departamento brinde el mayor rendimiento en pro de los objetivos.	Nivel de servicio, calidad e instalación.	Cuestionario (pregunta 1,5,10)
2	Comunicación asertiva	Intercambiar información con conductas y habilidades claras sin ánimo de ofender a los demás (Morales, 2019).	Existencia de una comunicación fluida con un clima laboral adecuado.	Nivel de capacidad y comunicación interna.	Cuestionario (pregunta 2,3,4)
3	Rendimiento laboral	Uno de los criterios más utilizados para evaluar a las personas colaboradoras de una empresa (Espinoza, 2020)	Desempeño laboral con las condiciones brindadas por la empresa.	Satisfacción laboral.	Cuestionario (pregunta 6,7,8,9)

*Fuente:* Elaboración propia, 2023.

### 3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis de datos de la información recolectada mediante la encuesta, se analizó mediante transcripciones que respondieron los encuestados, además utilizando el método de análisis de la narrativa, la información que se obtuvo fue más amplia.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

Primera Categoría: Departamentos

#### **4.1 Pregunta #1. Explique de forma general como evaluaría al staff de todos los departamentos de la institución.**

**Tabla 3. Evaluación que adquiere el staff de todos los departamentos de la institución.**

Encuestado 1	Correcta.
Encuestado 2	Muy profesionales y buenas personas.
Encuestado 3	Muy trabajadores, ordenados, responsables y capacitados
Encuestado 4	Creo que puesto por puesto cada uno es muy profesional en lo que hace, le dedica tiempo a su trabajo, se esfuerzan por tener siempre lo mejor y lo evaluó un club que quiere hacer las cosas diferentes y de muy buena manera.
Encuestado 5	El staff está muy bien preparado y los capacitan cada vez que puedan para que estén bien informados con lo último.
Encuestado 6	Realmente muy bueno, todos cumplen de manera eficiente su función y dan un excelente trato a cada jugador.
Encuestado 7	Además de ser unos grandes entrenadores son también un grupo de muy buenas personas.
Encuestado 8	Con una capacidad muy grande para poder tratar con distintas personalidades y tener la paciencia para con todos y sobre todo profesionales en su respectivo campo de trabajo.
Encuestado 9	Desde el camerino, los compañeros y cuerpo técnico.
Encuestado 10	Bastante capacitados para cargar con el equipo aprendiendo mucho de ellos.

*Fuente:* Elaboración propia

#### **4.2 Pregunta #5 ¿Cómo califica el estado de las instalaciones deportivas del equipo?**

**Tabla 4. Opiniones que evalúan las instalaciones deportivas del equipo.**

Encuestado 1	Bueno pero es mejorable
Encuestado 2	Muy completas y modernas
Encuestado 3	De primera División con muchos beneficios
Encuestado 4	Muy bueno, puede mejorar pero si hay muy buenas instalaciones.
Encuestado 5	Buenas
Encuestado 6	Son muy buenas, tomando en cuenta que no somos un club de primera división, las instalaciones con las que contamos nos brindan lo necesario para desempañarnos de manera profesional
Encuestado 7	De muy buena calidad
Encuestado 8	Bien, somos un equipo de segunda y tiene todo lo necesario pero siempre se puede mejorar.
Encuestado 9	Muy bien un 100.
Encuestado 10	Bastante completas para lo que se requiere.

*Fuente:* Elaboración propia

### **4.3 Pregunta #10. Describa brevemente si se encuentra satisfecho hasta el día de hoy con lo que le ha brindado el club.**

#### **Tabla 5. Descripción de la satisfacción con lo que le ha brindado el club hasta el día de hoy.**

Encuestado 1	Satisfecho por completo.
Encuestado 2	Muy agradecido y satisfecho.
Encuestado 3	Satisfecho, agradecido, valorado, protegido siempre creo que se trabaja siempre en pro al jugador para que primero se sienta bien y valorado y segundo feliz porque de eso se trata siempre y cuando el jugador entregue su máximo.
Encuestado 4	Si claro, he crecido como persona, futbolista y me brindan muchos beneficios para seguir creciendo.
Encuestado 5	Me siento muy satisfecho porque el club no valora como jugador y persona.

Encuestado 6	Si claro, me ha brindado herramientas y muchísima confianza para desarrollarme de muy buena forma en el equipo.
Encuestado 7	Satisfecho estoy desde el día uno ya que todo lo que dicen o le propone a uno lo cumplen.
Encuestado 8	Si estoy satisfecho no me ha faltado nada pero uno como persona y jugador siempre que ir por más.
Encuestado 9	Muy satisfecho y agradecido con todos.
Encuestado 10	Si bastante todo es conforme a una base de valores.

*Fuente:* Elaboración propia

Segunda categoría: Comunicación asertiva

#### **4.4 Pregunta #2. ¿Cómo describe la relación entre los jugadores del equipo?**

**Tabla 6. Descripción de la relación entre los jugadores del equipo.**

Encuestado 1	Normal y buena.
Encuestado 2	Muy unidos.
Encuestado 3	Muy familiar, respetuosa y seria.
Encuestado 4	Muy buena, creo que hay un muy buen ambiente entre todos los jugadores, el respeto y compañerismo siempre están presentes.
Encuestado 5	Muy buena.
Encuestado 6	Bastante buena, la mayoría de jugadores compartimos una edad similar y eso hace que la relación sea bastante fuerte por que fuera de la cancha hay muchas actividades en común.
Encuestado 7	La relación es muy buena entre todo el grupo.
Encuestado 8	En un equipo hay muchas personalidades diferentes y egos muy altos por lo general no todo el grupo van a tener una relación de amigos más siempre se trata de llevar una buena cordialidad entre cada uno.
Encuestado 9	Muy bien unión familia le llamamos.
Encuestado 10	Es casi una familia , con diferencias pero todos vamos para un mismo lado.

*Fuente:* Elaboración propia

### 4.5 Pregunta #3. En caso de alguna discusión con otra persona, ¿A quién acude en primera instancia?

**Tabla 7. Persona(s) a la que acude en caso de alguna discusión con otra persona.**

Encuestado 1	A Los Altos mandos.
Encuestado 2	Trato de resolverlo solo.
Encuestado 3	Al capitán.
Encuestado 4	Creo que lo correcto sería hablarlo con la misma persona y luego con el entrenador.
Encuestado 5	A los directivos del equipo.
Encuestado 6	Creo que lo correcto sería hablarlo con la misma persona y luego con el entrenador.
Encuestado 7	A la directiva.
Encuestado 8	Dentro del grupo con ninguno cuando llego a casa quizá lo comente con algún familiar o pareja.
Encuestado 9	A los capitanes para que todo esté bien.
Encuestado 10	A los capitanes.

*Fuente:* Elaboración propia

### 4.6 Pregunta #4. ¿Qué criterio tiene sobre la comunicación entre los departamentos del club?

**Tabla 8. Opinión que adquiere la comunicación entre los departamentos del club.**

Encuestado 1	Puede mejorar.
Encuestado 2	Buena comunicación.
Encuestado 3	Muy transparente y concisa.
Encuestado 4	Creo que han mejorado mucho la verdad, antes había muy mala comunicación entre los clubes.

Encuestado 5	Es una comunicación buena entre todos los departamentos.
Encuestado 6	Muy eficiente.
Encuestado 7	El club brinda grandes ayuda a los jugadores además de que da oportunidades reales a los jóvenes y personas nuevas que llegan con el fin de ser profesionales.
Encuestado 8	Es primordial, por bien del equipo y tranquilidad de los jugadores es necesario que cada departamento de cualquier club tengan comunicación al 100% para trabajar todos sobre una misma línea.
Encuestado 9	No tengo ningún criterio.
Encuestado 10	Bastante buena.

*Fuente:* Elaboración propia

Tercera categoría: Rendimiento laboral.

#### **4.7 Pregunta #6. ¿ Se considera activamente motivado por el staff técnico? Si, no y ¿por qué?**

**Tabla 9. Criterio sobre la motivación desde el staff técnico del equipo.**

Encuestado 1	Si, constantemente me ayudan a buscar mi mejora continua.
Encuestado 2	Si, nos apoyan y nos brindan una mano siempre.
Encuestado 3	Si se preocupan mucho por el estado del jugador que entregue siempre su máximo independientemente si está jugando o no.
Encuestado 4	Por el momento no, ya que no he tenido mucha participación.
Encuestado 5	Si porque me dan todas las herramientas necesarias para crecer entonces eso me da la motivación de dar lo mejor.
Encuestado 6	Si claro, nos brindan mucha confianza día a día.
Encuestado 7	Si, por el trato el compromiso que ellos muestran y la ambición que tienen de superarse tanto a ellos mismo y ver cómo sacan nuestra mejor versión.
Encuestado 8	Si, por el trato y forma de jugar o ejecutar el trabajo en cada partido da una sensación superioridad.

Encuestado 9	Claro que si mucha confianza hacia mí me generan.
Encuestado 10	Si la relación con ellos es de bastante confianza.

*Fuente:* Elaboración propia

#### **4.8 Pregunta #7. ¿Qué clase de incentivos, beneficios o bonificaciones le ofrecen los directivos del equipo?**

#### **Tabla 10. Valoración sobre los incentivos, beneficios o bonificación le ofrecen los directivos del equipo.**

Encuestado 1	Con base en los resultados, hay bonificaciones económicas
Encuestado 2	Mejores condiciones en todo aspecto.
Encuestado 3	Cómo todo trabajo hay que ganarse las cosas de manera responsable y meramente por mérito propio de esfuerzo.
Encuestado 4	Bonificaciones y premios por un buen rendimiento.
Encuestado 5	Beneficios económicos.
Encuestado 6	Las buenas condiciones en materiales de trabajo y herramientas como gimnasios y proteínas.
Encuestado 7	La bonificación y beneficios ya serían a finales de cada torneo y depende de nuestra actuación en ello.
Encuestado 8	Aparte del salario mensual la oportunidad de estar en gran club tener trabajo y ser una pieza importante dentro del equipo.
Encuestado 9	Poder llegar a cumplir mi sueño jugar en primera pero eso todo depende de todo el equipo.
Encuestado 10	Exigencia , mejoría , comunicación.

*Fuente:* Elaboración propia

#### **4.9 Pregunta #8. ¿Considera que las decisiones gerenciales afectan su rendimiento en el trabajo? Si, no y ¿por qué?**

**Tabla 11. Consideración sobre las decisiones gerenciales si afectan el rendimiento de los colaboradores en el trabajo.**

Encuestado 1	Si, todas las decisiones afectan involuntariamente así sea lo más mínimo pero afecta.
Encuestado 2	No, ellos hacen su trabajo y nosotros el nuestro.
Encuestado 3	Muchas veces por que las buenas toma de decisiones construyen, pero las malas pueden como desviar un poco el rendimiento y trabajo del jugador.
Encuestado 4	No deberían la verdad, el rendimiento deportivo en este caso es cuestión de cada jugador.
Encuestado 5	No porque eso son situación que pasan fuera de cancha.
Encuestado 6	Considero que a la hora del entrenamiento es un punto y aparte, cuando se está entrenando o jugando todas las cosas extras quedan de lado si se está sumamente enfocado.
Encuestado 7	No ya que todo lo que ellos hagan o tomen en cuenta será beneficiado para el equipo.
Encuestado 8	Depende mucho, cuando en un equipo se toman decisiones de la parte gerencial que el equipo en sí no está de acuerdo o una mala decisión puede afectar en el ánimo y tal vez no dar el 100% en los entrenamientos, en un partido cuesta mucho que alguna situación de esas afecte.
Encuestado 9	No afectan más bien lo ayudan para ser mejor cada día.
Encuestado 10	No , siempre son en beneficio del jugador.

*Fuente:* Elaboración propia

#### **4.10 Pregunta #9. ¿Cuál es su criterio sobre la relación trabajo-resultado de la institución?**

**Tabla 12. Criterio que adquiere la relación trabajo-resultado de la institución.**

Encuestado 1	Es bueno, se siguen aspectos claves y va generando resultados.
Encuestado 2	Muy buena.
Encuestado 3	El trabajo, sacrificio y dedicación siempre tiene su recompensa creo que uno trabaja siempre en pro al equipo para sacar los resultados y anhelos del club para lograr las metas propuestas por la institución entonces si se logran esas tres cosas todo viene por añadidura más adelante.
Encuestado 4	El trabajo ha sido muy duro por ende los resultados han sido muy buenos en muy poco tiempo, entonces siento que si se está haciendo un muy buen trabajo.

Encuestado 5	El trabajo lo lleva a tener mejores resultados entonces sin trabajo no se pueden lograr los objetivos.
Encuestado 6	Va muy de la mano, se ven buenos resultados y es por el buen trabajo en conjunto.
Encuestado 7	De parte mía muy buena ya que uno mismo puede notar cambio.
Encuestado 8	Muy bien existe un avance enorme y pudo ser mejor.
Encuestado 9	El trabajo lo lleva a tener mejores resultados entonces sin trabajo no se pueden lograr los objetivos.
Encuestado 10	Va muy de la mano, se ven buenos resultados y es por el buen trabajo en conjunto.

*Fuente:* Elaboración propia

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

De acuerdo con la teoría que se planteó al inicio de la investigación, se observó con las respuestas de los encuestados, que el club tiene una gerencia deportiva adecuada que conlleva un organigrama ordenado con líneas de comunicación eficaces que permitan solucionar problemas de la mejor manera, además la gestión de calidad como mencionaron algunos encuestados, se puede mejorar pero sin embargo las prestaciones del club son de alta calidad en comparación a muchas otras instituciones del mercado, resaltando este aspecto como una estrategia competitiva por la facilidad que tienen los colaboradores en desarrollar sus tareas. Como se comentó en la teoría, la gestión administrativa es fundamental para optimizar todos los recursos disponibles y usarlos de la manera más eficaz, de esta manera poder llevar una coordinación entre los departamentos del club se facilita para que puedan cumplir con los objetivos trazados por gerencia deportiva del club.

Dentro de los resultados obtenidos, se mencionaron sobre las bonificación que tienen los jugadores o colaboradores, ya sean en términos económicos, material de trabajo o herramientas extra futbolísticas que les ayude a mejorar su rendimiento; esto hace alusión a lo que se mencionó en la teoría, de esta forma los colaboradores se sienten motivados y no solo por las condiciones favorables que les presta la institución, sino por la confianza y el clima laboral que forman con el tiempo y las buenas estrategias, decisiones y gestiones gerenciales que toma el presidente y la junta directiva. Como una consecuencia que trae los incentivos económicos, es el clima interno donde este factor puede afectar o mejorar las relaciones interpersonales, sin embargo, en este caso los jugadores hacen alusión al buen ambiente que se percibe dentro de la institución; esto ayuda a mejorar la productividad a nivel global tanto a mediano como a largo plazo con una elevación de rendimiento.

Conforme a lo preguntado sobre el organigrama, se evidencia los buenos resultados obtenidos que el club tiene gracias a los departamentos y su equipo de trabajo que en conjunto laboran para la mejora de procesos y poder mantener a los jugadores en un alto nivel competitivo. Consiguiendo un organigrama ideal, la empresa lleva protocolos dentro de los procedimientos de sus departamentos para evitar conflictos y estar en constante mejora de su comunicación interna, a su vez, les ayuda a visualizar el futuro, plantearse escenarios favorables y de riesgo y estar en la máxima exigencia del mercado.

En correspondencia con la estructura organizacional, el trato con los factores externos que rodean al club, son muy eficaces en términos de mercadeo, comunicación o publicidad; todos estos factores van de la mano con el marketing deportivo que genera el club para sus jugadores y que hace crecer a su vez el reconocimiento de la institución dentro del mercado; gracias a sus valores, su misión y sus objetivos claros. Mediante esta estructura, el club ha crecido en los últimos meses de forma exponencial a nivel interno y externo y que le ha permitido extenderse a nivel internacional, llegando a acuerdo con otros clubes de México y España para promover el deporte, sobre todo en los jóvenes para que desarrollen la madurez necesaria tanto a nivel personal como profesional. Este tipo de convenios es una estrategia ganar-ganar para los clubes implicados ya que se ayudan mutuamente no solo con jugadores, sino en material de apoyo, instalaciones y herramientas o métodos de última tecnología para buscar la mejora del rendimiento de los jugadores.

Por un lado, las marcas que se interesan en convertirse en un patrocinador para cualquier club, están dispuestas a respaldar a la organización y brindarle el apoyo en lo que se especialice la marca en cuestión; por ello, marcas especialmente de hidratación deportiva son las más interesadas en este ámbito y tratan de apoyar al club con insumos para la recuperación e hidratación de los

jugadores y poder elevar el valor de marca que buscan, por otro lado el club recibe herramientas que le ayudan a los colaboradores y jugadores para su desarrollo profesional y tener un aliado más para hacerle frente al mercado y a las dificultades externas.

El reconocimiento del club en las redes sociales ha sido de manera exponencial gracias al departamento de marketing digital y deportivo que genera la comercialización de los jugadores y la promoción de los servicios que ofrecen en las diferentes áreas deportivas de las instalaciones. Se procura fidelizar la marca con los consumidores y que se identifiquen con el club como forma de entretenimiento para que el club pueda obtener alguna ganancia de los resultados sociales.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 CONCLUSIONES

Gracias a los resultados anteriores se concluyó los siguientes aspectos:

Objetivo específico #1

- Tras el análisis de las respuestas obtenidas por los encuestados, se logró deducir que las diferentes áreas de la institución están altamente capacitadas y en constante formación para la mejora de la atención a los jugadores y en una mejora continua de los procesos y de las instalaciones deportivas para prestar el mejor servicios tanto interno como externo.
- Los resultados reflejan que las decisiones que se toman a nivel departamental, influyen de manera casi nula o influye indirectamente en el rendimiento de los jugadores ya que consideran que las decisiones siempre son en el beneficio del equipo y por ende no se preocupan de manera directa por el estado de las diferentes áreas departamentales.

Objetivo específico #2

- Tal y como se pudo comprobar, los canales de comunicación que tiene en la institución son variados, ya que algunos jugadores se comunican con los altos mandos del equipo, otros con el capitán, el líder, entre los mismos jugadores y otros simplemente se reservan y prefieren resolver los problemas a solas; si bien es cierto dentro de una planilla tan grande hay diferentes tipos de personalidad, pero como en cualquier empresa todos tienen que calzar de cierta manera para poder alcanzar los objetivos que trazan las directivas, de esta forma el club presenta muy buena comunicación y al mismo tiempo, un clima laboral favorable para que se faciliten los procesos en pro de alcanzar los objetivos de la institución.
- Dentro de los aspectos a resaltar sobre la comunicación a lo interno de la institución, son la transparencia que manejan entre los departamentos y de los mismo hacia los jugadores,

la eficacia que sobresale para trasladar información y resolver problemas de diferentes ámbitos.

Objetivo específico #3

- Si bien es cierto, muchos de los aspectos que mencionaron los encuestados son positivos, sin embargo, por las diversas situaciones que se pueden presentar en el club, hay opiniones de mejoría en el tema de comunicación interna entre los departamentos o también en la motivación que siente el jugador por parte del staff técnico de la institución.
- No cabe duda que en todas las empresas y todos sus procesos y departamentos deben tener una mejora continua y estar adaptándose a los cambios internos y externos que son los más importantes para poder seguir compitiendo en el mercado.

## **6.2 LIMITACIONES**

- El tamaño de la muestra fue una limitante porque si bien es cierto, la encuesta se les pasó a varios jugadores y empleados, sin embargo, el deseo de responderla no fue del tamaño que se esperaba pero con un volumen considerado de respuestas; sin embargo, la desviación de las respuestas fue mínima.
- Debido a la primera limitante, tuvo como consecuencia la falta de disponibilidad de datos para el análisis de las variables planteadas. No obstante, gracias a las respuestas que se obtuvieron, se obtuvo un patrón conciso de varias de las preguntas implementadas a los encuestados.

## **6.3 RECOMENDACIONES**

Objetivo específico #1

- Cuando una empresa es de servicios, lo que hace que la gente hable bien de ella son las personas y la capacidad de ellas para atender a los clientes; de esta manera, es importante

que los empleados del club sigan en constante capacitación para brindar el mejor servicio dentro de sus herramientas disponibles.

- Las capacidades de los empleados van de la mano con las herramientas que el club le pueda brindar para desarrollar el mejor trabajo posibles, para ello la gerencia de la institución debe prestar las mejores herramientas e instalaciones a todos los departamentos del club para ejercer sus tareas en pro de los objetivos trazados.

#### Objetivo específico #2

- Mantener un clima laboral adecuado es uno de los retos más difíciles que tienen este tipo de instituciones por las diferentes personalidades que pueden presentar dentro de su planilla. Para conservar el bueno ambiente en el club estudiado, se recomienda dinámicas de integración del personal para que estén en constante conocimiento de todos los jugadores y empleados que trabajan en la institución para mejorar las relaciones interpersonales, promoviendo la observación, el razonamiento, entretenimiento, compañerismo y los rasgos en común entre todos.
- Además de los trabajos de integración del personal, en este tipo de instituciones (clubes deportivos) es conveniente tener cierta cantidad de convivios para que el personal se pueda conocer de la mejor manera y pasar más tiempo juntos fuera del campo de juego y de las instalaciones deportivas a las que habitualmente están acostumbrados a estar.

#### Objetivo específico #3

- Dentro de la evolución de los clubes de fútbol, el marketing, la tecnología y la comunicación son esenciales para maximizar procesos y hacer crecer dentro del mercado el nombre del club y ofrecer todos sus servicios a los clientes y llevar un proceso de fidelización de las personas.

- Con el paso del tiempo, el personal y la estructura organizacional de las empresas tienden a tener una desviación y que es natural debido a los factores externos y a la evolución del personal; por ello es importante que el organigrama se mantenga actualizado para que exista una claridad interna sobre las tareas de cada colaborador, las líneas de comunicación y sobre todo, el nivel jerárquico que tiene que haber entre los colaboradores. Asimismo, la planificación va de la mano con el orden de un organigrama ya que en los casos de un club deportivo, los proyectos son a largo plazo y se necesita de la determinación de responsabilidades para la eficiencia en el uso de los recursos y el manejo de una planilla de jugadores.
- Es de consideración ir de la mano con la mejora de la tecnología porque es un punto de ventaja sobre los competidores para poder llegarle al público meta y de esta forma tener rentabilidad y buenos resultados esperados sobre todo el trabajo y la inversión que se hace; a nivel mundial, la tecnología ha ayudado a muchos clubes en temas de recuperación, hidratación, estudio del rival y percepción de datos físicos de los jugadores para hacer un estudio interno del rendimiento personal de cada jugador, inclusive tiene mucho beneficio para los demás departamentos del club en términos de marketing digital, comunicación y gestión de proyectos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J. E. (s. f.). *COMUNICACIÓN ASERTIVA*.
- Arias González, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL. <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>
- Azuero Azuero, Á. E. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8 (Julio-Diciembre)), 110-127.
- Bañuelos Pizaña, J. P. (2016). *Rediseño del organigrama y enriquecimiento de puestos de una empresa de consultoría y pruebas de materiales*. [Masters, Universidad Autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/14278/>
- Carriel Palma, R. J., Barros Merizalde, C. K., & Fernandez Flores, F. M. (2018). Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 2(1), 625-644.
- Duran, L. A. R. de. (2016). Gerencia Deportiva para la Masificación Deportiva Planificada y Ejecutada por las Organizaciones Sociales. Críticas a Modelos, Experiencias y Propuesta de Acompañamiento Metodológico. *Revista Scientific*, 1(1). <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.1.13.231-248>
- Elizondo., M. P., & Ureña Sequeira, M. (2022). *Modelo de Gestión Administrativa en Saprissa Fútbol Femenino* [Thesis, Universidad Hispanoamericana]. <http://13.87.204.143/xmlui/handle/123456789/7404>
- Figueroa Guevara, J. A. (2022). *Desarrollo de la estrategia competitiva de una Red Social Deportiva bajo la metodología de gerencia de proyectos según el PMI para el año 2022*.

<https://repositorio.ulatina.ac.cr/handle/20.500.12411/1941>

Franklin Brian Armijos Mayon. (2019). *DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS*.

Gavilan Tamayo, G. A. (2020). *Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para el Club Deportivo Escuela de Futbol Diego Pizarro de la ciudad de Palmira – Valle del Cauca*.

<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/78092>

Huarcaya, A. O. S., Figueroa, D. M. R., Degola, M. A., & Poma, L. S. (s. f.). *LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LAS TESIS DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN*.

Jiménez Arias, B. P. (2020). *Evaluación de controles gerenciales para la adecuada gestión administrativa por parte del comité cantonal de deporte y recreación de Desamparados, San Sosé, ll semestre 2019*. <http://13.87.204.143/xmlui/handle/cenit/5834>

Martínez-Moreno, A., Cavas-García, F., & Díaz-Suárez, A. (2021). Leadership Style in Amateur Club Sports: A Key Element in Strategic Management. *Sustainability*, 13(730), 730. <https://doi.org/10.3390/su13020730>

Moran, J. J. L., Peredo, G. G. C., & Guerrero, S. S. (2020). LAS TENDENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 2(1), Article 1.

Ramos-Galarza, C. A. (2020). Los Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), Article 3. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>

Saldívar, A. K. E., & Moctezuma, J. A. T. (2020). SALARIO EMOCIONAL: UNA SOLUCIÓN ALTERNATIVA PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL. *NovaRua*, 12(20), Article 20. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>

Sánchez Naula, M. R. (2018). *Elaboración del organigrama institucional y levantamiento de*

*profesiogramas del área Administrativa. Caso Importadora Comercial El Hierro Cia. Ltda.*

*Período 2018* [BachelorThesis]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/16508>

SERGIO, L. S. (2020). *Atención al cliente, consumidor y usuario*. Ediciones Paraninfo, S.A.

Tovar, D. (2019). Gestión administrativa deportiva caso de estudio: Liga mayor de fútbol

salvadoreña. *Realidad Empresarial*, 8, Article 8. <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i8.8875>

# ANEXOS

## **Lista de Anexos**

### **a) Documentos importantes de la investigación**

Incluir documentos como: instrumentos de recolección de la información, transcripciones de material discursivo, bitácoras de trabajo, fotografías, entre otros. Por ejemplo:

Anexo 1. Guía de entrevista para personas colaboradoras

### **b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana**

Anexo 2. Declaración Jurada

Anexo 3. Carta de aprobación del TFG por parte del Tutor

Anexo 4. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Lector(a)

Anexo 5. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

Anexo 6. Licencia y autorización del autor para publicar y permitir la consulta y uso.

## **Anexo 1. Guía de entrevista para personas colaboradoras**

Estimado(a) encuestado(a)

Mi nombre es Andrés Ospina Henao estudiante activo de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica, cursando la carrera de administración de empresas. Estoy realizando este cuestionario como parte de la investigación del programa de modalidad de graduación, con el fin de entender el desempeño y rendimiento de los jugadores y las personas colaboradores de la institución, debido al impacto de las decisiones gerenciales y de un organigrama administrativo.

El investigador garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Los datos serán utilizados en una presentación de manera gráfica sin utilizar nombres o correos electrónicos.

La información de la investigación es exclusiva de mi persona para obtener los datos de cada participante. La confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Muchas gracias por su aporte.

1. Explique de forma general como evaluaría al staff de todos los departamentos de la institución.
2. ¿Cómo describe la relación entre los jugadores del equipo?
3. En caso de alguna discusión con otra persona, ¿A quién acude en primera instancia?
4. ¿Qué criterio tiene sobre la comunicación entre los departamentos del club?
5. ¿Cómo califica el estado de las instalaciones deportivas del equipo?
6. ¿Se considera activamente motivado por el staff técnico? Si, no y ¿por qué?

7. ¿Qué clase de incentivos, beneficios o bonificaciones le ofrecen los directivos del equipo?
8. ¿Considera que las decisiones gerenciales afectan su rendimiento en el trabajo? Si, no y ¿por qué?
9. ¿Cuál es su criterio sobre la relación trabajo-resultado de la institución?
10. Describa brevemente si se encuentra satisfecho hasta el día de hoy con lo que le ha brindado el club.

## Anexo 2. Declaración Jurada

Yo, Andrés Ospina Henao, mayor de edad, cédula de identidad número 117001663612, en condición de egresado de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato, mi trabajo de graduación titulado “El impacto de la implementación de un organigrama administrativo en el desempeño de las personas colaboradas y los jugadores del equipo Escorpiones con Valores del Oeste S.A. de Belén” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 30 de junio del año dos mil veintitrés .

Andrés Ospina Henao



Cédula de identidad: 117001663612

## Anexo 3. Carta de aprobación del Tutor



### CARTA DE TUTOR

San José, 30 de junio del 2023

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Departamento Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El estudiante Andrés Ospina Henao, cédula de identidad número **117001663612**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"El impacto de la implementación de un organigrama administrativo en el desempeño de las personas colaboradas y los jugadores del equipo Escorpiones con Valores del Oeste S.A de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023"**, la cual ha elaborado para optar por el grado Bachillerato en Administración de Empresas.

En mi calidad de Tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación, antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

Rubro de evaluación	Porcentaje asignado	Porcentaje obtenido
a) Originalidad del tema de la investigación.	10%	10%
b) Cumplimiento en la entrega de avances.	20%	20%
c) Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación.	30%	30%
d) Relevancia de las conclusiones y las recomendaciones.	20%	20%
e) Calidad y detalles del marco teórico.	20%	20%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

NELSON  
HIDALGO  
GUILLEN (FIRMA)

Firmado digitalmente  
por NELSON HIDALGO  
GUILLEN (FIRMA)  
Fecha: 2023.06.30  
19:57:50 -06'00'

**Lic. Nelson Hidalgo Guillén**  
Cédula de identidad 1-0973-0317  
Carné Colegio Profesional, CCECR N° 046588

## Anexo 4. Carta de aprobación del Lector



San Jose 4 de julio de 2023

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El estudiante, Andrés Ospina Henao, cédula de identidad número 117001663612, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado “El impacto de la implementación de un organigrama administrativo en el desempeño de las personas colaboradas y los jugadores del equipo Escorpiones con Valores del Oeste S.A. de Belén.”, la cual ha elaborado para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Negocios.

He revisado y he hecho las observaciones al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la correspondencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,  
Lic Mauricio Garita Segura  
Cédula 401790688

## **Anexo 5. Licencia y autorización al CENIT**

### **CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

San José, 30 de Junio de 2023.

Señoras y señores  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El suscrito, **Andrés Ospina Henao**, con número de identificación 117001663612, autor del trabajo de graduación titulado “El impacto de la implementación de un organigrama administrativo en el desempeño de las personas colaboradas y los jugadores del equipo Escorpiones con Valores del Oeste S.A. de Belén” presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios; **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,



Andrés Ospina Henao  
Cédula 117001663612

**ANEXO 6**  
**LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR**  
**PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

**Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) El autor/ acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El autor manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es él/ quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.



Andrés Ospina Henao