



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**Estudio comparativo de la cultura organizacional dentro de los clubes  
profesionales de fútbol ecuatoriano: Liga Deportiva Universitaria y  
Sociedad Deportivo Quito**

**Patricio Jaramillo**

**Marithza Vélez Jarrín, MBA, Directora de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito  
para la obtención del título de Licenciado en Administración

Quito, 13 de mayo de 2013

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Estudio comparativo de la cultura organizacional dentro de los clubes  
profesionales de fútbol ecuatoriano: Liga Deportiva Universitaria y  
Sociedad Deportivo Quito**

**Patricio Jaramillo**

Marithza Vélez Jarrín, MBA  
Directora de Tesis

.....

Magdalena Barreiro, PhD  
Decana del Colegio de Administración

.....

Quito, 13 de mayo de 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Patricio Jaramillo

C. I.: 1713068094

Fecha: 13 de mayo de 2013

## **DEDICATORIA**

A mis padres.

Por haber hecho todos los esfuerzos para convertirme todo lo que soy, por ser mi ejemplo de vida, y por todo el apoyo que me brindaron a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

A mi profesora y amiga.

Marithza Vélez por sus consejos y su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera, convirtiéndose en pilar fundamental de mi formación profesional y personal.

## **RESUMEN**

En la actualidad, los equipos de fútbol tienen que adoptar modelos de gestión eficientes. Una de las implicaciones en este proceso de adaptación es la delimitación de valores compartidos por las instituciones. La cultura organizacional se convierte en el eje de la toma de decisiones gerenciales, sin embargo muchas veces estas decisiones no toman en cuenta al cliente final. Esto implica un verdadero problema ya que la cultura acaba siendo el estilo de vida de la empresa. Determinar cuál es la cultura organizacional de una empresa puede ser difícil debido a la variedad de percepciones que la evalúan.

Este trabajo de investigación pretende evaluar la cultura organizacional de dos clubes deportivos de élite profesional basándose en las percepciones y el comportamiento de sus hinchas. En base a los resultados obtenidos, se encontró una relación negativa entre la práctica de una cultura organizacional fuerte con el comportamiento de la hinchada. En estos equipos, el tradicionalismo social acaba siendo el factor que solidifica la relación entre el club y sus simpatizantes.

## **ABSTRACT**

Today, soccer teams need to adopt efficient management models. One of the implications of this adaptation process is the definition of values shared by institutions. Organizational culture becomes the focus of management decisions, however generally these decisions do not take into account the final customer. This implies a real problem since culture is the way of life of the company. Determine the organizational culture of a company can be difficult due to the variety of perceptions.

This research aims to evaluate the organizational culture of two professional elite sports clubs based on the perceptions and behavior of their fans. Based on the results, we found a negative relation between the practices of a strong organizational culture with the behavior of the fans. In these teams, social traditionalism ends up being the factor that solidifies the relation between the club and its supporters.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	6
ABSTRACT .....	7
TABLA DE CONTENIDO .....	8
INTRODUCCION AL PROBLEMA.....	11
Antecedentes .....	11
El problema.....	13
Hipótesis .....	13
Pregunta de investigación .....	14
Contexto y marco teórico.....	14
El propósito del estudio .....	15
El significado del estudio.....	15
LITERATURA DEL TEMA .....	16
Los clubes deportivos y el modelo de organización .....	16
Introducción a la estructura de una organización.....	16
Aproximación al concepto de organización deportiva.....	17
Actores en el marco organizativo del fútbol.....	18
Definición de “club deportivo” desde el marco legal ecuatoriano.....	20
Industria del Fútbol.....	21
Profesionalización del deporte.....	21
Economía del Fútbol.....	23
Ecuador: Pasión del futbol.....	24
Cultura organizacional .....	26
Concepto de Cultura Organizacional.....	26
Variables involucradas en la cultura organizacional.....	28
Cultura Organizacional dentro del Fútbol.....	29
METODOLOGIA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION .....	33
Investigación Cualitativa .....	33
Población y muestra.....	33



Variables.....	33
Diseño.....	34
Investigación Cuantitativa .....	36
ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS EQUIPOS.....	40
Análisis de datos cualitativos.....	40
Investigación cualitativa Deportivo Quito. ....	40
Investigación cualitativa Liga de Quito. ....	43
Análisis de datos cuantitativos.....	47
Investigación Cuantitativa Deportivo Quito. ....	47
Investigación Cuantitativa Liga de Quito.....	52
Importancia del estudio.....	57
CONCLUSIONES.....	59
Respuesta a la pregunta de investigación.....	59
Limitaciones del estudio .....	59
Recomendaciones para futuros estudios .....	60
Resumen.....	60
REFERENCIAS .....	63
ANEXO A .....	65
ANEXO B.....	67

## FIGURAS

Figura 1: Actores en el fútbol.....	19
Figure 2: Diagrama de puntos Cultura Organizacional Deportivo Quito.....	49
Figura 3: Distribución de Probabilidades-Asistencia Deportivo Quito.....	50
Figura 4: Distribución probabilidades de edad- Deportivo Quito .....	51
Figura 5: Distribución de probabilidades de tipo de asistencia- Deportivo Quito .....	52
Figura 6: Diagrama de puntos Cultura Organizacional Liga de Quito.....	55
Figura 7: Distribución de Probabilidades-Asistencia Liga de Quito.....	56
Figura 8: Distribución probabilidades de edad- Liga de Quito .....	56
Figura 9: Distribución de probabilidades de tipo de asistencia- Liga de Quito .....	57

## **INTRODUCCION AL PROBLEMA**

No es ningún secreto que durante las últimas décadas el deporte se ha convertido en una tendencia social. El tema del deporte ha evolucionado enormemente y los estilos de vida han cambiado radicalmente. La forma de vida a nivel mundial se ha visto afectada, la onda “light” ha destruido paradigmas anteriores. Es por esta razón, que el deporte se convierte en un campo interesante en cuanto a estudio y a realización personal. Dentro de este enorme mundo deportivo, el deporte más popular es indudablemente el fútbol, por ende es el que mueve más dinero no sólo en contrataciones de jugadores sino también en auspicios, contratos y alianzas comerciales. La gestión deportiva se convierte en tema de estudio y además en una excelente oportunidad de crecimiento personal dentro de un mercado laboral adolescente.

A nivel mundial, el éxito deportivo de los equipos de fútbol profesional se ha dado gracias a estrategias gerenciales eficientes. Es importante no dejar a un lado que los ingresos que los clubes perciben son más altos que nunca debido a la comercialización de los derechos de televisión. El aumento de los ingresos de los clubes deportivos a nivel mundial también ha sido acompañado de un aumento en el nivel de profesionalización de los mismos. Las razones varían desde la comercialización de los derechos de televisión y una profunda transformación en el merchandising hasta una continua revolución en el manejo profesionalizado.

### **Antecedentes**

Este trabajo de investigación pretende tratar la importancia de la cultura organizacional dentro del deporte, es decir la delimitación de los valores, costumbres y creencias del personal de los clubes teniendo en cuenta la realidad en la que se desempeñan los equipos de fútbol. La cultura organizacional es en sí ese conjunto de políticas “implícitas”,

impresas en el alma de cada uno de los integrantes de la empresa. Es importante mencionar que este espíritu no necesariamente está alineado con las metas globales del club. Las respuestas del grupo frente a un suceso son necesarias en el análisis de las estrategias gerenciales. La cultura organizacional puede llegar a un punto tal que forme parte de la identidad individual. En el fútbol este aspecto incluso podría acrecentarse ya que mezcla pasiones. El fanatismo puede ser tanto positivo como negativo para el club ya que a pesar del profesionalismo de los jugadores, es distinto defender los colores de la camiseta de tus rivales.

Definir la cultura organizacional parte de la esencia de la misma estrategia corporativa. ¿Es la empresa percibida por tener un aire innovador? ¿Cuál es la forma de interacción interna? ¿Cuáles son esos distintos símbolos y “tradiciones” que modelan las conductas de los participantes? Los clubes de fútbol, deben desarrollar guías eficientes que se reflejen en los trabajadores. En la actualidad, los líderes y gerentes tienen que enfrentar cambios radicales, por ejemplo la fuerza de las empresas ha dejado de ser netamente financieras para pasar a un plano donde el factor humano se valora enormemente. El desarrollo del talento humano es tarea fundamental en las empresas, por ende fomentar una cultura donde se incentive el trabajo en equipo, desarrollar los hábitos de Covey y llegar a un liderazgo eficiente son básicos para el éxito de una empresa.

Es por esto que la cultura organizacional presupone la motivación de la cúpula gerencial en el desarrollo de las normas de la organización y esta se convierte en una ventaja competitiva en el mercado. La cultura organizacional describe el ambiente de trabajo dentro de la empresa. Es una guía para los nuevos empleados respecto a sus pensamientos y sentimientos.

## **El problema**

La aproximación gerencial hacia el deporte todavía sigue desarrollándose. A nivel mundial, todavía existe un déficit de la literatura de la gerencia deportiva como tal. Existen estudios acerca de la cultura organizacional en clubes deportivos de una forma teórica, sin embargo estudios prácticos son casi nulos. Los diferentes estudios realizados se quedan en estudios de observación. El estudio de la cultura organizacional en cualquier tipo de organización suele ser difícil debido a que es basado en percepciones que pueden variar mucho, suponiendo un problema respecto a los resultados obtenidos. De la misma manera, las empresas por lo general se enfocan en el estudio organizacional desde una perspectiva interna, el cliente suele ser descuidado por parte de las empresas. Los gerentes piensan erróneamente que la cultura organizacional es un tema que solo afecta al interior de la organización. Pero, de hecho el cliente percibe la cultura de la empresa y esa percepción puede condicionar al mismo. En el caso del fútbol el cliente se convierte en el hincha donde el servicio ofrecido es el espectáculo deportivo.

Así mismo a pesar del crecimiento de la industria del fútbol, generalmente no se considera a los clubes como organizaciones. El principal problema que ha tenido que enfrentar el fútbol ecuatoriano es la concepción amateur de las instituciones deportivas. Estudiar la cultura organizacional de clubes deportivos significa un acercamiento formal a la estructura de la gerencia deportiva.

## **Hipótesis**

La hipótesis utilizada para este trabajo de investigación es: Las culturas organizacionales de ambos clubes son similares en cuanto a valores tradicionales, sin embargo

la diferencia radica en los componentes de innovación, tecnología y motivación individual. Como consecuencia, los públicos involucrados (hinchas) tienden diferentes comportamientos y percepciones distintas.

### **Pregunta de investigación**

¿De qué forma los distintos modelos adoptados respecto a la cultura organizacional dentro de los clubes capitalinos: Deportivo Quito y Liga de Quito afecta a los públicos involucrados?

### **Contexto y marco teórico**

La cultura organizacional suele ser estudiada desde un marco interno, sin embargo también hay estudios acerca de cómo la cultura puede ser enfocada en el cliente. En el fútbol los actores involucrados son similares a los actores de cualquier organización donde el producto o servicio ofrecido es el espectáculo deportivo. Los dueños también juegan un rol importante. La colaboración y búsqueda de auspicios puede ser comparada con los contratos entre empresas buscando mejorar sus canales de distribución y obviamente el cliente que en este caso es el hincha.

En este trabajo de investigación se analizará el problema desde el punto de vista del hincha. La investigación se basará en las percepciones de los fanáticos acerca del accionar del club. En una organización los trabajadores son motivo de estudio para determinar la cultura organizacional y en este caso los jugadores son el reflejo de lo que acontece en el interior de la organización.

## **El propósito del estudio**

- Identificar una cultura organizacional fuerte o débil.
- Reconocer las principales consecuencias de una cultura organizacional fuerte.
- Descubrir si las diferentes marcas deportivas tienen una cultura orientada exclusivamente a resultados.
- Investigar si el éxito deportivo tiene estrecha relación con el delineamiento claro de una cultura organizacional.
- Relacionar la cultura organizacional del equipo con el comportamiento de los hinchas.

## **El significado del estudio**

Este estudio puede ser útil a gerentes no solo de equipos de fútbol sino de cualquier organización ya que relaciona los valores internos de la empresa con el cliente final. Respecto a gerentes o personas relacionadas con el deporte significa un acercamiento formalizado a la estructura de los mismos. En Ecuador no se halló fuentes ni estudios acerca de los clubes, más allá del modelo de organización y el número de hinchas. Este estudio es único ya que permite un análisis objetivo de la cultura organizacional y no es basado en opiniones de analistas deportivos

## LITERATURA DEL TEMA

### Los clubes deportivos y el modelo de organización

#### Introducción a la estructura de una organización.

El concepto de organización ha sido tema de interés de estudios sociales desde la mitad del siglo XX. Dentro de estas investigaciones, un pilar fundamental de análisis es la estructura organizacional, no sólo refiriéndose al tipo o manejo de la misma sino a las implicaciones que tiene sobre los sujetos involucrados tanto en un plano interno como externo. Temas como desempeño del personal, manejo de procesos de control, distribución de poder y el comportamiento/percepción de los consumidores acerca de la organización son básicos en estos estudios. Las organizaciones son las responsables de la generación y producción de prácticamente la totalidad de bienes y servicios. La misma sociedad está condicionada al rendimiento de las organizaciones.

Por supuesto que el deporte, como realización humana, está en manos de los directivos deportivos- gestores deportivos según denominación más actual- y de las organizaciones deportivas; y ni el deporte de participación libre, por su cuenta –autónomo- se encuentra desconexo ni totalmente al margen de esta estructura organizacional. (Mestre, 2002, pág. 13)

Las organizaciones deportivas se desempeñan en una industria dinámica que puede ser comparada con una organización en constante ajuste lo que provoca diversidad de estructuras con la necesidad de adaptación constante. Dentro de las organizaciones deportivas el deporte ha sido responsable del surgimiento de diferentes modelos orientados a responder necesidades tanto deportivas como físicas y la adaptación al entorno cambiante de los recursos humanos dentro de las organizaciones es primordial. Cabe mencionar que el manejo de un club deportivo tiene implicaciones hacia adentro y también tiene un impacto social y mediático.



Los clubes deportivos componen la estructura más reconocida en el ámbito de organizaciones deportivas. En su objetivo por unificar los intereses de estos clubes surgen las federaciones deportivas. En Ecuador, la Federación Ecuatoriana de Fútbol es la encargada de agrupar los intereses individuales desde 1967 cuando nació como la Asociación Ecuatoriana de Fútbol para en 1978 cambiar su nombre al actual de la institución.

### **Aproximación al concepto de organización deportiva.**

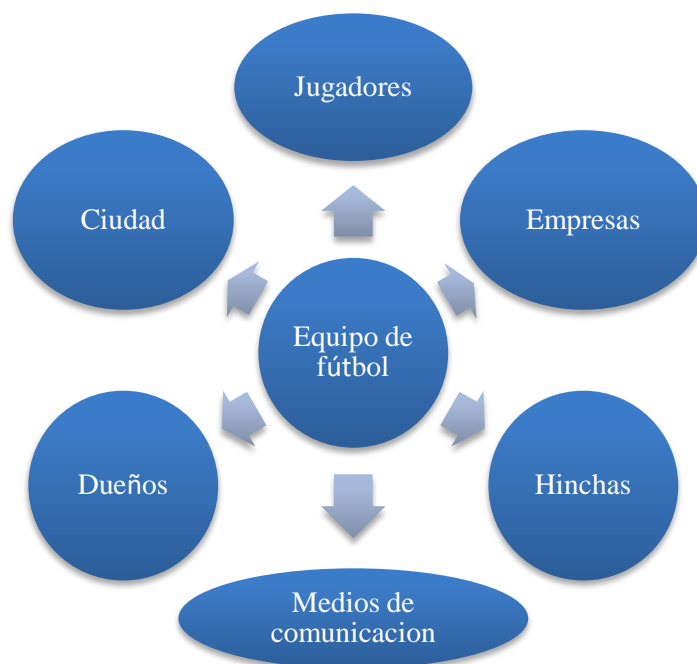
“Una organización es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 6). “La organización implica actividades estructurales e integradas, es decir individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia” (Kast & Rosenzweig., 1996, pág. 5)

Estas dos definiciones se acercan con bastante precisión al desempeño de un club de fútbol profesional. Si analizamos el marco gerencial, desde el presidente del club, pasando por los encargados de finanzas, marketing, relaciones públicas hasta el conserje o el personal de limpieza, estos individuos trabajan en conjunto para alcanzar metas específicas de la organización. Por otro lado, si analizamos el marco deportivo, tanto el presidente, el preparador físico, el preparador de arqueros, los jugadores, todos en conjunto contribuyen con sus diferentes talentos al rendimiento del club. Incluso resulta obvio el tema de la interdependencia dentro de la cancha de fútbol donde los jugadores, formando parte del equipo, imprimen estrategias de juego que encierran el esfuerzo de todo el personal. En ambos marcos de acción podemos observar como los diferentes individuos involucrados trabajan juntos y mantienen un ambiente de interdependencia.

Según Trevor Slack (1997) “considera organizaciones deportivas a todas aquellas entidades sociales que participan del sector del deporte, que están orientadas a objetivos, desarrollan una actividad rigurosamente estructurada y cuyos límites pueden establecerse con cierta claridad. (Gómez & Opazo, 2007, pág. 4)

### **Actores en el marco organizativo del fútbol.**

Para entender cuáles son los actores relacionados con el fútbol, es importante entender cuál es el producto que ofrece el club a los demás actores del contexto. El producto principal ofrecido es el mismo espectáculo deportivo, sin embargo se ha creado toda una industria de productos complementarios que significan un conjunto de nuevas fuentes de ingresos. Este nuevo ambiente provoca que las relaciones entre los diferentes actores hayan evolucionado. Los nuevos productos ofrecidos funcionan como un mecanismo de liberación de presión, los resultados ya dejan de ser el único objetivo de los clubes y el espectáculo provoca nuevas expectativas en los actores.



**Figura 1: Actores en el fútbol**

- a) Jugadores.- El desempeño deportivo ya no es el único objetivo en mente para los jugadores. Hoy en día importa la comercialización y profesionalización.
- b) Empresas.- Dentro de este componente las empresas buscan patrocinar equipos y exponer su marca. El éxito deportivo es utilizado como el medio principal para aumentar el alcance y frecuencia de sus mensajes comerciales.
- c) Hinchas.- Es obvio que los resultados son importantes. Sin embargo, el hincha también busca satisfacer una necesidad de afiliación con un grupo y el acceso a un sentimiento de identidad.
- d) Medios de comunicación.- El fútbol siempre genera pasiones por lo que los noticieros siempre darán espacio a este deporte. Es importante mencionar que no siempre las noticias provienen directamente de los resultados, sino de todo el entorno que rodea a los equipos: crisis, la vida de los jugadores o planes en los que incursionan los equipos.

- e) Dueños.- El fútbol se ha convertido en un negocio por lo que la discusión no sólo queda enmarcada en el desempeño dentro de las canchas. Si no también en lo que se refiere a la gestión responsable de los recursos del plantel. Es necesario asegurar la continuidad de ingresos y delimitar estrategias eficientes para poder adquirir o formar nuevos jugadores.
- f) Ciudad.- Al ser el fútbol un deporte tan popular, las pasiones se arraigan en las ciudades que son defendidas por determinado equipo. Diferencias sociales o conflictos entre ciudades son profundizadas en los encuentros deportivos. Así mismo la sociedad puede considerar como parte de su identidad al equipo de la ciudad. Por ejemplo, en Madrid el Real Madrid es parte de la historia de la ciudad española por lo que el deporte trasciende más allá de un estadio o sus hinchas.

### **Definición de “club deportivo” desde el marco legal ecuatoriano.**

La definición de club deportivo se acerca al conjunto de asociaciones de carácter privado integradas por personas naturales o jurídicas con el fin de promocionar cierta modalidad deportiva, la práctica de dicha actividad y la participación en competiciones.

La figura del club deportivo dentro del sistema constituye un elemento catalizador y dinámico que fomenta la competencia de tal forma que se llega a un punto en el que se haya dos modelos de clubes: por un lado uno que busca el fomento del deporte como ocio y por otro, los clubes que se enfocan en el profesionalismo y el espectáculo deportivo. Como este trabajo investigativo se basa en el análisis de clubes de élite profesional en Ecuador es necesario considerar el concepto legal de empresa deportiva en base a la Ley del Deporte suscrita el 11 de Agosto de 2010.

Las organizaciones que participen directamente en el deporte profesional podrán intervenir como socios o accionistas en la constitución de sociedades mercantiles u otras formas societarias, con la finalidad de auto gestionar recursos que ingresen a la organización deportiva para su mejor dirección y administración. Al efecto, dichas sociedades se registrarán por la Ley de Compañías, su Reglamento y demás normas aplicables. (Deporte, 2010)

Desde un punto de vista gerencial, la realidad de un club deportivo de élite no se aleja de la descripción de una organización “tradicional” por lo que su estudio queda enmarcado en un panorama empresarial. Los clubes son regidos bajo estatutos claros y leyes que buscan un manejo correcto de los procesos. Naturalmente, los recursos humanos no quedan fuera de esta definición ya que como en cualquier tipo de industria, el valor que tienen las personas es trascendental en el desempeño.

## **Industria del Fútbol**

### **Profesionalización del deporte.**

A lo largo del tiempo, el deporte se ha visto influenciado por dos corrientes poderosas: la comercialización y la profesionalización, lo que crea un nuevo sistema deportivo. Este nuevo sistema con reglas y procesos formales acompañado de la búsqueda de excelencia deportiva es conocido como deporte moderno. Dentro del fútbol se ha visto un punto de inflexión donde este ha experimentado un cambio profundo; comenzó como un hobby con connotaciones sociales negativas pasando a una industria rentable y a un campo de realización personal. Estos dos procesos han cambiado la percepción del deporte. Tal como lo mencionan los siguiente autores, este cambio estructural es considerado como la industria de los deportes (Foster, Greyser, & Walsh, 2005), otros autores lo califican como el negocio del deporte (Chadwick & Beech, 2004)

La profesionalización dentro de la industria deportiva ha tenido un impacto directo tanto en los individuos involucrados (deportistas) como en las instituciones deportivas. Es así como estas dos magnitudes son explicadas por un estudio realizado en el 2007 por Sandalio Gómez y Magdalena Opazo:

#### Profesionalización de deportistas.

La alta exigencia de la competencia y la frecuencia con que se desarrolla requiere de deportistas altamente preparados, física y técnicamente con una dedicación absoluta y total a su profesión. El nivel de los fichajes y los sueldos en los clubes de élite marcan una diferencia entre deportistas normales de mercado y los deportistas estrella. Este efecto ha producido también un incremento importante de la media de ingresos de mercado.

#### Profesionalización de las organizaciones deportivas.

La complejidad que han alcanzado las funciones y las actividades a desarrollar obliga a plantearse la incorporación de profesionales preparados para la gestión específica de este tipo de entidades. No se puede manejar un club que alcance estas dimensiones en plan de aficionado y sólo con buena voluntad. Se necesita una creciente planificación de las actividades, una formalización de procedimientos y reglas, una mayor concreción de los roles y funciones, una adecuada coordinación entre áreas y un proceso establecido para la toma de decisiones, todo ello con el objetivo de conseguir una mayor eficacia y eficiencia en la gestión del club (Gómez & Opazo, 2007, pág. 2)

Dentro de la definición de la profesionalización en la industria deportiva de Gómez y Opazo lo que más resalta es la formalización de las diferentes prácticas y las reglas para lograr los objetivos. Es decir, se podría hacer una comparación con lo promulgado por el politólogo americano Francis Fukuyama y su definición de neo-institucionalismo donde la práctica cultural así como la formación de las instituciones claras se desarrollan en un contexto social.

En el pasado, los estándares para medir el accionar de un equipo de fútbol se limitaban tan sólo a lo deportivo, sin embargo desde que este deporte se convirtió en una institución generadora de capital social y conformación de masas, el concepto ha evolucionado. Los fanáticos e hinchas iban al estadio tan solo a ver a su equipo ganar, ahora debido al involucramiento de nuevos actores se siente la importancia de sacar el máximo provecho de las oportunidades comerciales. No hay que olvidar que lo más relevante es el resultado

deportivo, sin embargo, se deben tomar en cuenta criterios como una hinchada leal y personificar los distintos valores promulgados por el club e imprimirlos dentro de la sociedad. Las entidades deportivas pueden producir tres formas de capital en la modernidad

El círculo virtuoso al que se refieren estos dos autores arroja tres tipos de capital desde el núcleo deportivo.

- a) Capital económico.- Se fundamenta en la solvencia y liquidez con la que goza el club. Es el análisis de tanto los activos como pasivos del club. Es imprescindible buscar la rentabilidad basándose en el balance general de la institución y asegurar la proyección en el largo plazo.
- b) Capital histórico.- Basado primordialmente en los éxitos deportivos, todos aquellos triunfos importantes y campeonatos logrados a lo largo de la historia. Y como todo el éxito es plasmado en su hinchada o las personas que buscan sentirse identificados con el club reforzando la identidad organizacional.
- c) Capital Social.- Son aquellos valores que se promulgan con la práctica deportiva.

### **Economía del Fútbol.**

La Consultora Deloitte sitúa a la industria del fútbol entre las primeras 25 economías globales. La revista Deloitte Football League hizo un estudio nueve meses después de la culminación de la temporada mundial 2010-2011 donde los veinte clubes más importantes registraron 4.4 billones de euros de ingreso. “Esto representa más de un cuarto de los ingresos totales de los ingresos del fútbol europeo” (Deloitte, 2012) En el año 2011, Deloitte fijó el valor del fútbol mundial en 836 mil millones de dólares pero debido a la naturaleza de la industria y la complejidad de los cálculos anunció que una cifra más acertada era 500 mil millones de dólares. Si nos basamos en la base de datos del Banco Mundial. Situaríamos a la

industria del fútbol en el puesto 24 a nivel mundial, lo que implica a su vez una representación de 0,71% de la producción mundial. (Banco Mundial, 2013)

En años pasados las economías de los clubes eran pequeñas y sólo sostenidas por la venta de entradas los días de partido y auspicios. La negociación de los derechos de televisión fue el hecho que revolucionó al fútbol ya que ha aumentó exponencialmente los ingresos. Las marcas ahora se sienten más atraídas a pautar y ser patrocinadores de los diferentes equipos, así mismo el fenómeno televisión implica un mundo globalizado donde los fanáticos van más allá solamente de los habitantes de la ciudad de donde es originario el equipo. El club entra en una guerra por expandir su imagen a seguidores potenciales tanto en un nivel local como internacional. Otra consecuencia directa del surgimiento de la televisión como motor de la industria es el desarrollo de una variedad de actividades comerciales con el fin de explotar al máximo la imagen del club. Es por esto que las empresas deportivas requieren de estructuras claras de gerencia donde se delimiten funciones así como los valores.

### **Ecuador: Pasión del fútbol.**

Actualmente se cumplen 53 años de la unificación de los campeonatos provinciales para generar un sueño de identidad ecuatoriana. En 1957 se marca el inicio de la institucionalización del fútbol en Ecuador. En estos 53 años de historia, el fútbol ecuatoriano ha evolucionado partiendo de un manejo tradicional a la creación de empresas. El aumento de los ingresos ha obligado a los clubes a adoptar modelos altamente profesionalizados dirigidos a responder de manera eficiente al mercado y a sus hinchas. Ecuador no ha sido la excepción, por ejemplo, los logros deportivos de Liga Deportiva Universitaria de Quito no podrían haberse materializado sin una dirección gerencial eficiente, como lo hizo Rodrigo Paz.



En los últimos años, los equipos de la Sierra han sido los que han logrado mayor éxito en el ámbito deportivo por lo que analizar los valores que estas marcas han generado es una clave de éxito como modelo o base a seguir. Si contabilizamos los campeonatos alcanzados por los equipos serranos desde el año 2000. Se puede evidenciar la hegemonía de estos equipos: once de los últimos catorce campeonatos fueron alcanzados por equipos de la sierra ecuatoriana. (Federación Ecuatoriana de Fútbol, 2013) El éxito deportivo no sólo ha sido en el campeonato nacional sino en el panorama internacional, analizando en específico el caso de Liga Deportiva Universitaria de Quito que alcanzó la Copa Libertadores en el 2008, Copa Sudamericana 2009, dos Recopas Sudamericanas. De igual manera, Liga de Quito alcanzó subcampeonatos de la Copa Mundial de Clubes 2008, Copa Suruga Bank en el 2010, y Copa Sudamericana 2011.

### ***Ineficiencia del manejo de equipos nacionales.***

El fútbol dentro del país no ha sido manejado de forma eficiente; este deporte mueve millones de dólares a nivel mundial. Sin embargo, los clubes no logran promover un despegue o crecimiento deportivo y comercial a largo plazo que les genere beneficios. “La falta de profesionalización de los dirigentes deportivos, la corrupción, las ofertas económicas excesivas y las altas comisiones de los empresarios de futbolistas están hundiendo al fútbol ecuatoriano en una crisis.” (Vega, 2013)

Llama la atención que a veces los rendimientos de los equipos no son la noticia principal de diarios deportivos sino las crisis que atraviesan. Dichas crisis tienen que ver ya sea con deudas con exjugadores, cuerpos técnicos anteriores, jugadores actuales, técnicos actuales e incluso con el Servicio de Rentas Internas o todos en conjunto. Este ambiente caótico influye en la mente de cada uno de los involucrados. Fernando Carrión, Profesor

investigador del Departamento de Estudios Políticos de FLACSO y editorialista de diario Hoy, señala que el presupuesto que manejan los 12 equipos de la serie A en el 2013 es de 54 millones de dólares. El abuso de prácticas cortoplacistas sumerge al fútbol ecuatoriano y esto empeora junto con los modelos de gestión y la corrupción que existe. Un problema que agrava más aún la situación de los equipos ecuatorianos es que “los pases de los futbolistas no pertenecen a los equipos y eso provoca que no puedan financiarse, pues gran parte de ese valor se llevan los representantes de jugadores.” ( El Hoy, 2013)

## **Cultura organizacional**

### **Concepto de Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional en cualquier tipo de organización tiene una importancia estratégica. Toda empresa busca ser competitiva por eso tiene que dar énfasis en determinados componentes que pueden afectar su desarrollo y éstos tienen que presentar coherencia con los reglamentos de la misma.

El concepto de cultura originariamente inicia en la antropología con la metáfora de la cultura, donde plantean que las tendencias de la sociedad se encaminan a la formación de familias, comunidad, instituciones educativas y prácticas religiosas, así como los granjeros guían sus siembras y animales labrando la tierra y alimentando los animales, metáfora propuesta como una forma para responder a la pregunta ¿qué nos hace humanos? (Olmos & Socha, 2006, pág. 3)

Los estudio de cultura abordados por antropólogos comienzan a buscar diferencias entre seres humanos y animales. Esta concepción arcaica evolucionó gracias a Melville Herskowitz, “citado por Hatch (1997), como “un constructo que describe el conjunto de creencias, conocimientos, sanciones, valores y metas que orientan la vida de las personas.” (...). Este cambio en la manera de percibir la cultura abre las puertas al estudio de la cultura organizacional porque desde que las organizaciones comienzan a ser definidas como un grupo,

la metáfora de la cultura puede ser aplicada a las organizaciones” (Olmos & Socha, 2006, pág. 3)

La nueva definición otorgada por Herskowitz nos acerca al concepto de cultura organizacional ya que concibe a las organizaciones como grupos donde existe una cultura propia de cada uno. El concepto de cultura organizacional ha ido variando a lo largo de los años. La cultura organizacional es lo que en esencia hace que una organización se diferencie de otra. A pesar de que la cultura es intangible, la misma está presente todo el tiempo y afecta todo campo de acción de la organización.

Edgar Schein, profesor e investigador del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), uno de los expertos más destacados en el tema, define la cultura organizacional como “*el patrón de supuestos básicos compartidos que han sido aprendidos por un grupo en el proceso de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna. Estos han funcionado exitosamente, son reconocidos como válidos y, por tanto, son enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a dichos problemas*”. ( Universidad Adolfo Ibáñez, 2012)

La misma cultura organizacional es un reflejo del estilo de vida de la organización, resume un modelo de creencias, valores y expectativas. Cada organización representa un entorno totalmente diferente con figuras complejas donde los empleados interactúan basándose en valores propios. La cultura organizacional se convierte en la base del mismo clima laboral existente.

Según Robbins (1996) identifica siete características esenciales para la cultura organizacional:

1. Innovación y asunción de riesgos. El grado hasta el cual los empleados se impulsan a ser innovadores y asumir riesgos.
2. Atención al detalle. El grado hasta donde los empleados demuestran precisión, análisis y atención al detalle.
3. Orientación a los resultados. El grado hasta donde las organizaciones se orientan a los resultados.

4. Orientación hacia las personas. El grado hasta donde las decisiones gerenciales toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas en la organización
5. Orientación al equipo. El grado en que las actividades del trabajo están organizadas en torno a los equipos.
6. Energía El grado hasta donde la gente es competitiva y enérgica.
7. Estabilidad. El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren mantenerse como están en lugar de la búsqueda del crecimiento. (Perozo, 2003, págs. 3,4)

Referirnos a cultura organizacional es referirnos a un tema descriptivo ya que se refiere a las percepciones que tienen los empleados sobre las características o manejo de una organización, dejando a un lado si les agrada o no.

“Estas características existen en un continuo de bajo a alto. Por lo que al realizar una evaluación de la organización a partir de estas características permite establecer un cuadro integrado de la cultura organizacional, convirtiéndose en una base de la percepción de conocimientos compartidos, la forma como se realizan las cosas y la forma como deben comportarse los miembros de una organización.” (Perozo, 2003, pág. 4)

### **Variables involucradas en la cultura organizacional.**

La cultura organizacional condiciona y a la vez sirve de apoyo para el desempeño de determinado grupo. Según PriceWaterhouse Coopers (1996), las percepciones de los empleados acerca de la organización se refieren al conjunto de:

- Valores

Son todos los principios o características generalizadas por todos los miembros de la organización; por ejemplo: innovación, logística, manejo de procesos. Los valores constituyen la base para juzgar qué es correcto y qué no, es decir como un código moral o ético.

- Clima

Resume el entorno, el ambiente donde se desenvuelven los actores. El clima se entiende como la atmósfera que se materializa en la parte física del espacio laboral o estructuras organizacionales intangibles.

- Creencia

Todo el conjunto de hipótesis, es decir, todos los cuestionamientos al modelo institucionalizado de negocio. Dichas creencias pueden ser tanto verdaderas como falsas.

- Normas

Lineamientos informales que deben seguir los empleados dentro de una organización.

- Símbolos

Todos los rituales y tradiciones propias de la empresa.

- Filosofías

Ideologías, pensamientos que orientan el trabajo y esfuerzo de los involucrados en una sola dirección.

## **Cultura Organizacional dentro del Fútbol.**

### ***Las funciones de la cultura organizacional y el deporte.***

La cultura organizacional en el deporte tiene seis funciones:

- Crea un ambiente intangible que crea diferencias con los otros clubes.
- Facilita la sinergia de los esfuerzos tanto de los jugadores como del personal relacionado.
- La cultura intenta solidificar el sentido de pertenencia del jugador hacia el club, esta tarea a veces se interrumpe debido a fanatismos que atentan contra el profesionalismo.

- La cultura funciona como una guía con mecanismos auto regulados de control modelando actitudes y los comportamientos individuales.
- Mantiene la unidad dentro del equipo de futbol y busca la integración de la hinchada.
- La cultura organizacional es la herramienta para generar un vínculo dinámico entre el público (hinchada) y el equipo. (Perozo, 2003)

La percepción de las circunstancias es afectada directamente por la cultura organizacional convirtiéndose en la herramienta delineaadora del juego. Una cultura organizacional bien definida ya sea orientada a las personas como a los resultados, influye directamente en el comportamiento de los jugadores y miembros del equipo. Así mismo una cultura fuerte promueve una sola dirección estratégica para los miembros y los hinchas.

Los administradores de un equipo de futbol deben considerar su estrategia en base a la cultura organizacional. Para esta tarea, quisiera basarme en los puntos planteados por Gordon en 1997:

- *Apoyar la estrategia comercial de la organización*

El posicionamiento que busque el club dentro de su contexto social debe respetar sus principios promulgados por la cultura organizacional.

- *Poseer medios aprobados para que los directivos interactúen con públicos externos, o la comunidad en general.*

El equipo debe mantener un canal de comunicación directo con la hinchada para generar retroalimentación.

- *Tomar decisiones de personal*

Las decisiones de personal son bastante duras cuando se habla de un equipo de fútbol ya que los estándares que los jugadores tienen para medir su eficiencia pueden ser muy

variados. De igual manera los procesos de selección suelen ser muy largos con negociaciones bastante amplias.

- *Establecer criterios para el desempeño.*

Una cultura organizacional deportiva orientada a los resultados medirá el trabajo en relación a números. Por ejemplo si se contrata un delantero, las estadísticas de goles así como asistencias serán lo que más pese al momento de evaluar su desempeño. Por otro lado, si la cultura se orienta a las personas el desempeño en base al trabajo en equipo será lo más importante. Desde este punto de vista, es más importante un jugador “acoplado” que un “killer” con media de goles alta.

- *Guiar el carácter de las relaciones interpersonales dentro de la institución.*

Este aspecto es totalmente necesario ya que permite al buen gerente deportivo mantener climas laborales propicios para el crecimiento del equipo. Las relaciones interpersonales como en cualquier organización juegan un papel protagónico.

- *Selección de estilos gerenciales correctos*

La gerencia en base a la orientación de la cultura organizacional puede adoptar modelo o estilos gerenciales distintos. Un estilo autocrático será más aceptado en una cultura orientada a resultados, por otro lado estilos más participativos se adaptarán de mejor manera a la orientación de personas.

La cultura organizacional es el ente que brinda la consistencia necesaria a la organización “(...) integra diversos elementos para formar una serie congruente de creencias, valores, supuestos y comportamiento consecuentes. Se establece que la fuerza y la consistencia de la cultura de una organización, la claridad de su misión, la importancia que conceda a la participación de los empleados en la toma de decisiones y su capacidad para

propiciar una respuesta positiva ante el cambio organizacional sirve para pronosticar la esencia de la organización.” (Perozo, 2003, pág. 6) La cultura organizacional mejora el compromiso con la empresa, aumenta la consistencia respecto al comportamiento de los involucrados.

### ***Cultura organizacional como base de la orientación hacia el hincha.***

Los equipos al igual que cualquier organización tienen que evitar la disonancia cognitiva. Es decir la imagen que se da a los hinchas tiene que ser la misma con la que se manejan las relaciones en las concentraciones deportivas. Si se presentase situaciones donde lo que se dice y hace son contradictorias, esto quedará reflejado en el desempeño del equipo. Es por esto que una cultura organizacional fuerte se vuelve en un factor indispensable si el equipo tiene como objetivo orientarse hacia el hincha. En general, los desempeños individuales son un espejo de lo que sucede en los camerinos. Debe existir una coherencia con todas las reglas y valores presentes dentro de un equipo.

El espectáculo deportivo constituye un servicio en sí por lo que tener una cultura organizacional orientada hacia el hincha se fundamenta en la percepción que tienen los hinchas del equipo. Son las personas las que evalúan si el accionar del equipo incluyendo los directivos tiene como prioridad la satisfacción de los públicos involucrados. La percepción de los hinchas se basará en inferencias tomando en cuenta el esfuerzo evidenciado en la cancha. El esfuerzo excepcional de los jugadores puede ser visto como la manera de satisfacer las necesidades del público. Con el fin de generar este tipo de comportamientos las dirigencias innovan buscando mejores jugadores o técnicas que puedan traer resultados beneficiosos.



## **METODOLOGIA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

Para la realización de esta investigación se utilizó dos frentes. Un frente se refiere a la recolección de datos cualitativos mediante la utilización tres grupos focales de 7 personas, estos datos sirvieron como filtro para entender de mejor manera las percepciones de los hinchas hacia los equipos. Por otro lado, el otro frente se refiere a la recolección de datos sólidos y repetibles mediante la utilización de encuestas de una muestra representativa del universo investigado para poder entregar datos confiables y llegar a una conclusión.

### **Investigación Cualitativa**

Esta investigación se la realizó con el fin de sondear la percepción de los hinchas hacia el club. Tuvo una importancia significativa ya que se trató el tema de los hinchas y cómo este comportamiento se relaciona con la cultura organizacional.

### **Población y muestra.**

La población escogida para realizar esta investigación fueron hinchas de Deportivo Quito y Liga de Quito. Se seleccionaron personas entre 16 y 83 años. Se seleccionó una muestra de 21 personas, 14 hinchas de Liga de Quito y las 7 restantes de Deportivo Quito. Así mismo se trató de buscar equilibrio respecto a género teniendo como resultado 12 hombres y 9 mujeres.

### **Variables.**

Respecto a las variables utilizadas, se diferenciaron las siguientes:

- Geográfica:

De la muestra seleccionada, todas las personas son de Quito. Dentro de esta muestra 10 personas son del Norte de Quito y las demás del Sur de Quito y Valles.

- Demográfica:

Participaron 9 mujeres y 12 hombres. Las edades rondaron entre 16 y 83 años.

- Socioeconómica:

Se trató de buscar una variedad de respuestas por lo que se utilizaron personas de las clase sociales A, B y C, con profesiones como marino mercante, obrero, profesora, secretaria, ama de casa entre otros. Se tomó en cuenta personas con ingresos mensuales desde 296 dólares en adelante.

- Psicográfica:

Los participantes tenían estilos de vida, personalidades y nivel de sociabilidad distintos; sin embargo, compartían valores tradicionales. En cuanto a variables psicograficas se introdujo el fanatismo por determinado equipo ya sea: Deportivo Quito o Liga Deportiva Universitaria.

## **Diseño.**

En cuanto al diseño de la investigación, se desarrollaron tres grupos focales. De esta manera, se convocó a los hinchas a participar por el lapso de una hora. Así, los participantes fueron sentados, de forma indistinta, en forma de mesa redonda. Se estableció un diálogo introductorio con el fin de que se presenten cada uno de los participantes. A medida que el

diálogo tomaba mayor fluidez, se empezó con preguntas y temas generales para luego ir profundizando poco a poco respecto a los puntos más específicos. Se tomó como variables:

- Innovación y toma de riesgos

Esta variable contempla la percepción de los hinchas hacia el proceso de selección y contratación de nuevos jugadores, nuevos técnicos así como las técnicas respecto al juego y técnicas gerenciales.

- Orientación a los resultados

Se contrasta la orientación del equipo ya sea hacia los marcadores o rendimiento de sus jugadores.

- Orientación hacia las personas

Si la gerencia da prioridad a lo que sienten los jugadores.

- Orientación a los equipos

Se contrasta el juego en equipo al juego de individualidades.

- Energía

El grado de compromiso que tienen los jugadores con la institución.

- Estabilidad

Se refiere a la percepción que tienen los hinchas acerca de la estabilidad económica, personal, continuidad de juego y continuidad del cuerpo técnico

- Imagen

¿Cuál es la imagen que ofrece el equipo a la sociedad? ¿Acaso el pasado importa mucho? Así mismo se toma en cuenta los auspicios que dan y reciben.

- Comportamiento de la hinchada

El grado de fidelidad percibida de la hinchada hacia el equipo. Contrasta comportamientos de apoyo esporádicos o un comportamiento recurrente.

## **Investigación Cuantitativa**

Para esta etapa de la investigación se procedió a la implementación de una encuesta a una muestra de 768 personas con el fin de representar al universo investigado. Este número de encuestas se divide en 384 encuestas dirigidas a hinchas de Deportivo Quito y 384 encuestas dirigidas hinchas de Liga. Esta muestra se hizo teniendo un margen de error del 5% y un nivel de confianza de 95%. Para determinar el número de la muestra se utilizó los datos de los habitantes de Pichincha (INEC, 2013) arrojados en el último censo, así mismo se utilizó las cifras del estudio de popularidad de equipos en Pichincha hecho por la consultora Brandim en el 2010.

La población de Pichincha según el INEC es de 2572287. Según Brandim, Liga Deportiva Universitaria tiene un 38% de aceptación. Por otro lado, Deportivo Quito cuenta con tan solo 7% de aceptación. En base a los datos del INEC y Brandim encontramos que en Pichincha existe 977469.1 aficionados potenciales de Liga de Quito y 180060.1 aficionados potenciales de Deportivo Quito. Con estos datos se calculó la muestra para ambos, resultando en 384 encuestas para ambos.

Estas encuestas se las realizó de dos maneras:

- a) Uno a uno.- 350 encuestas fueron realizadas el 4 de mayo de 2013 previo al partido de Liga de Quito y Deportivo Quito.
- b) Mediante medios tecnológicos es decir por un enlace a la encuesta realizada en Survey Monkey.

El método a utilizar fue netamente deductivo ya que se basó en datos generales aceptados para poder llegar a conclusiones particulares, responder al problema principal de investigación y lograr comprobar la validez de la hipótesis. La encuesta fue basada en el modelo desarrollado por Olmos y Socha: “Instrumento para medir cultura organizacional”, es importante mencionar que el instrumento mencionado fue validado por expertos colombianos. Sin embargo, las preguntas fueron reorientadas con el fin de poder medir la percepción desde el enfoque externo de los hinchas. Esta encuesta contempla las siguientes variables:

- Valores
- Creencias
- Clima
- Normas
- Símbolos
- Filosofía.

Se utilizó el mismo procedimiento de calificación utilizado por Olmos y Socha.

Después de haber anotado todos los resultados, se utilizó el promedio de los resultados para determinar el perfil de los mismos. Para determinar el perfil se utilizó un diagrama de puntos donde en el eje Y hay una escala de 1 al 15 mientras que en el eje X se encuentra las

variables utilizadas para la encuesta. La forma de determinar el lugar en la del diagrama es trasladar los resultados de cada variable con el rango de la variable: obteniendo un punto de intersección. En este diagrama se evidencia tres tipos de culturas diferentes con rangos distintos y así tener un mejor acercamiento de la percepción de los hinchas respecto a la cultura organizacional de su equipo.

Respecto al comportamiento se utilizó como variable la tasa de asistencia al estadio utilizando los siguientes rangos de asistencia:

- Siempre (100%)
- Casi Siempre (75%)
- Ocasionalmente (25%)
- Nunca (0%)

Así mismo se preguntó la edad de los participantes estableciendo los siguientes rangos:

- 10-20
- 20-30
- 30-40
- 40-60
- +60

Respecto a la forma de asistir al estadio se utilizaron las siguientes opciones:

- Solo
- En familia
- Amigos

- Pareja

Al final de la presente investigación se adjunta el formato de encuesta aplicado a los participantes (Anexo A) así como el diagrama de puntos (Anexo B).

## **ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS EQUIPOS**

### **Análisis de datos cualitativos**

#### **Investigación cualitativa Deportivo Quito.**

##### a) Innovación y toma de riesgos

Pareciese que los hinchas perciben a la cultura organizacional como poco innovadora y que evita riesgos mayores a lo largo de la historia. Los jugadores por lo general son conocidos y conocedores del medio. Así mismo los técnicos por lo general responden a modalidades de juego tradicionales buscando resultados al corto plazo. Sin embargo, existe una percepción de que últimamente la gerencia ha tratado de innovar utilizando como modelo el éxito deportivo de Liga Deportiva Universitaria. El término conservador fue el calificativo más utilizado para definir la cultura organizacional de Deportivo. Cabe mencionar que gran parte de los participantes calificaron la presente campaña como innovadora utilizando jugadores tradicionales. Apostar a una mezcla de jugadores en crecimiento, experimentados y jugadores considerados en declive parece ser la percepción de los hinchas.

##### b) Orientación a los resultados

El rendimiento de los jugadores es importante para los hinchas, sin embargo la forma en que los hinchas materializan el rendimiento es a base de goles y buenos resultados. En ese sentido, la cultura organizacional está orientada al corto plazo donde si no se cumplen los objetivos iniciales, la continuidad de jugadores como la del cuerpo técnico no está asegurada. Así mismo existe una percepción generalizada que la gerencia exige altos rendimientos individuales como en equipo a los jugadores.



c) Orientación hacia las personas

Respecto a esta variable los participantes calificaron como una pobre orientación hacia las personas. Ante los ojos de los participantes, la gerencia de Deportivo Quito deja a un lado el factor humano dentro de su organización. “Frecuentemente se recurre a mentiras para calmar a los jugadores” refiriéndose a las crisis salariales dentro del club. Por otro lado, creen que dentro del equipo de trabajo existe un ambiente de alegría y compañerismo. Como conclusión de esta variable se contrastan dos culturas internamente una entre gerencia-equipo y otra dentro del equipo.

d) Orientación a los equipos

Se calificó a la cultura como orientada hacia el rendimiento grupal donde no existen jugadores destacados si no que todos son protagonistas. Sin embargo, las figuras que han resaltado son consideradas como héroes para la hinchada.

e) Energía

El esfuerzo de los jugadores percibido por los hinchas es positivo. En la investigación se mencionó varias veces: “¿cuándo el Quito (Deportivo Quito) no ha estado quebrado? Y aun así se lucha”. La cultura organizacional parece ser la de mostrar un grado alto de compromiso por parte de los jugadores. Así mismo se señala el grado de profesionalismo de los jugadores durante varios episodios del fútbol ecuatoriano donde se destaca el esfuerzo de los jugadores dentro de un club considerado por muchos años como pequeño. La cultura organizacional es calificada como una “familia quebrada” donde los hijos-jugadores dan todo para opacar las

crisis. Sin embargo, debido al tradicionalismo percibido en este equipo los jugadores tienden a ser vistos como patrimonio del club. Por lo que la transferencia de jugadores tiende ser mal vista por la hinchada.

f) Estabilidad

Los participantes califican la cultura organizacional de este equipo como inestable. Hinchas de ambos equipos califican al equipo como inestable económicamente mostrando cada año crisis económicas, sindicatos de los jugadores, paralizaciones de actividades por parte de los jugadores y clausura de instalaciones. Respecto a lo personal la hinchada tiene a percibir que se exige que los jugadores mantengan estabilidad y un comportamiento que no sea extravagante. La continuidad de juego para los hinchas, ha tendido a estabilizarse, sin embargo en ocasiones se alude al pasado. Se menciona constantemente los 40 años que la institución no pudo alzar un título teniendo como lema dos corazones: uno para vivir y otro para sufrir. Este lema resume la inestabilidad que sofocó por mucho tiempo al equipo azulgrana. Como se mencionó anteriormente, pareciese que la cultura está orientada a los resultados inmediatos por lo que los ciclos de entrenadores han tendido a ser cortos e inestables.

g) Imagen

Respecto a la imagen que la cultura ha transmitido a la sociedad es la de un club pequeño y tradicional con poco apoyo. Sin embargo se percibe como importantes los esfuerzos de las últimas gerencias por atraer más hinchada. Uno de los temas a los cuales se incurrió a lo largo de los grupos focales fue a la búsqueda de la construcción de un estadio propio. El pasado es visto como un sentimiento que a lo largo de los años se fue solidificando.

#### h) Comportamiento de la hinchada

Los hinchas azulgranas destacan el pasado sin gloria por lo que los pocos hinchas que tienen son fieles. Durante la existencia del club el lema de dos corazones se ha referido a las duras crisis económicas que ha enfrentado así como a bajos rendimientos. La mayoría de los hinchas respondieron ser hinchas desde pequeños por tradición familiar, por lo general es uno de los abuelos quien influyó en la decisión de apoyar a este equipo. En el grupo focal, las respuestas escritas en los papeles muestran que 3 de los 7 hinchas van al estadio al menos una vez al mes. Respecto a las personas que los acompañan al estadio en su mayoría las respuestas eran la familia o pareja. Los participantes del grupo focal consideran que últimamente debido a los éxitos nacionales que ha logrado el equipo más hinchas jóvenes apoyan al club. Resulta interesante la percepción acerca de la personalidad del hincha de Deportivo Quito, la imagen percibida es de un hombre de 35 años con una orientación netamente familiar.

### **Investigación cualitativa Liga de Quito.**

#### a) Innovación y toma de riesgos

Liga Deportiva Universitaria pareciese ser que tiene una cultura que muestra apertura hacia la innovación y la asunción de riesgos. Muestra de esto es la contratación de jugadores jóvenes así como técnicos que exhiben modalidades de juego diferentes a las tradicionales. Respecto a los modelos gerenciales, los hinchas tienen la percepción de que se utiliza modelos innovadores de Europa e implementados en el contexto nacional. La percepción de la hinchada parece sentir que Liga a lo largo de su historia utilizó un modelo que mezcla jugadores jóvenes con extranjeros experimentados, sin embargo en la actualidad se tiene problemas hallando la fórmula ideal para un desempeño correcto. La palabra que en el grupo focal mejor

describe la cultura organizacional de Liga Deportiva Universitaria es moderna debido al conjunto de estrategias utilizadas. Según los participantes este giro respecto a modernidad se produjo a finales de los 90's.

b) Orientación a los resultados

La cultura es percibida como orientada a largo plazo donde el desempeño respecto al juego es la variable que más pesa. En la cabeza de los hinchas la concepción de “proyecto” es utilizada numerosas veces. Varias veces durante las discusiones se puso de ejemplo la actual campaña de Liga que no tiene, a los ojos de los hinchas, buenos resultados pero se justifica esta situación grave por la idea un proyecto que puede generar beneficios en el largo plazo.

c) Orientación hacia las personas

Liga de Quito pareciese que enfoca su cultura hacia las personas. Se percibe como una cultura que toma en cuenta la realidad de cada uno de los jugadores. La gerencia trata de brindar un clima de tranquilidad a los jugadores. Se percibe una buena la relación entre la gerencia y el equipo de fútbol. La cultura organizacional de Liga brinda apoyo y soporte a los jugadores.

d) Orientación a los equipos

Los hinchas coinciden en que Liga muchas veces se ha caracterizado por un juego basado en individualidades. Estas estrellas son resaltadas numerosas veces durante la discusión. Asimismo se mencionó que los grandes logros de este equipos se produjeron cuando comenzaron a jugar en equipo y mas no por individualidades. La temporada 2008-2010 se caracterizó por no tener grandes nombres pero un juego basado en el rendimiento

grupal. Sin embargo la cultura organizacional ha tendido a favorecer rendimientos individuales extraordinarios.

e) Energía

En la actualidad esta es una de las variables que la hinchada percibe como una de las más bajas donde no evidencian el esfuerzo de los jugadores. Se percibe como grandes los esfuerzos de la gerencia por asegurar continuidad de los jugadores y el cumplimiento puntual de pagos. Sin embargo, la hinchada considera que debido a la concepción empresarial de Liga los jugadores no tienden a ser fieles al equipo más bien fundamentan su juego en intereses económicos y no en sentimientos.

f) Estabilidad

Respecto a la estabilidad coinciden en que la cultura organizacional garantiza la estabilidad económica del club y de sus jugadores. Un ambiente de tranquilidad financiera es impartido en el club. Refiriéndonos a la estabilidad personal, la percepción de los hinchas parece decir que hay reglas fuertes respecto al comportamiento de los jugadores fuera de la cancha. Asimismo debido a la concepción de proyecto y de la búsqueda de resultados a largo plazo, se tiende a pensar que existe una estabilidad relativa respecto a la continuidad de juego así como la continuidad del cuerpo técnico.

g) Imagen

Los hinchas de Liga rescatan el pasado inmediato de Liga de Quito donde hicieron historia en el fútbol no sólo dentro de Ecuador sino a nivel mundial. “Liga Rey de Copas” es el lema utilizado por los hinchas constantemente. A pesar de no ser un pasado lejano, muchos

creen que la realidad de Liga actualmente es completamente distinta. Se podría definir esta variable como un enfoque pasado cercano-presente como lo rescatado por la hinchada.

Asimismo creen que por este enfoque basado en glorias pasadas no se puede dar una verdadera transición hacia un nuevo modelo de juego.

#### h) Comportamiento de la hinchada

A pesar de logros nacionales e internacionales el comportamiento de la hinchada parece ser antagónico al esperado. Existe una percepción de una hinchada poco fiel y esporádica que aparece cuando el equipo disputa grandes partidos o cuando el rendimiento es bueno. El equipo ha gozado de estabilidad por más de una década sin embargo el comportamiento de los hinchas presenta una disonancia. La mitad de los hinchas aceptó haberse convertido a Liga hace 7 años aproximadamente. Respecto al comportamiento en grupo pareciese ser que es un fenómeno que agrupa a amigos mayoritariamente. Muchos hinchas consideran que dentro de su club existe lamentablemente un sentimiento de moda generando un comportamiento interesado solamente en victorias. Creen de igual manera que muchos aficionados buscan sólo “apoyar” al equipo porque su grupo social inmediato apoya al equipo. La percepción que se tiene acerca del hincha de Liga es de un joven estudiante de universidad de aproximadamente 24 años que disfruta de la integración social.

## **Análisis de datos cuantitativos**

### **Investigación Cuantitativa Deportivo Quito.**

Los resultados de Deportivo Quito no muestran una cultura organizacional fuerte. No hay un patrón de comportamiento respecto a los factores que componen la cultura organizacional.

Los resultados se obtuvieron de la siguiente manera:

#### **a) Valores**

Pregunta 1 + Pregunta 2 +Pregunta 3

$$1.4+ 4.2+1.8 = 7.4$$

Respecto a los valores los resultados muestran que la percepción de los hinchas es que no se valora a la innovación, sin embargo se le da bastante importancia al trabajo en equipo. Se valora medianamente a los resultados en comparación con el proceso realizado

#### **b) Creencia**

Pregunta 4 + Pregunta 5 +Pregunta 6

$$2+ 0.5+0.7 = 3.2$$

Los hinchas perciben que el equipo no tiene lo necesario para realizar sus labores de forma adecuada, asimismo consideran que no se está remunerando como es debido el desempeño de los jugadores. De la misma manera se considera inútil la utilización de contactos para poder entrar en el equipo

#### **c) Clima**

Pregunta 7 + Pregunta 8 +Pregunta 9

$$1.8+ 1.8+2 = 5.6$$

Se percibe una cultura baja tendiendo a ser mediana respecto a la autonomía, desarrollo personal y a la colaboración.

**d) Normas**

Pregunta 10 + Pregunta 11 +Pregunta 12

$$3.3+ 4.2+4.8 = 12.3$$

A diferencia de muchos valores de la encuesta la cultura organizacional tiene un valor alto enfocado en las normas como por ejemplo horarios de trabajo establecidos, castigos fuertes ante el ausentismo o faltas a la misión de la organización. Se percibe la existencia de un reglamento formal relacionado con el uniforme

**e) Símbolos**

Pregunta 13 + Pregunta 14 +Pregunta 15

$$3+ 2.8+4.9 = 10.7$$

Refiriéndonos a los símbolos se encuentre de igual manera una cultura organizacional fuerte donde se celebra fechas especiales y se incentiva la buena labor. El porcentaje más bajo es referente a la pregunta de incentivos, lo que podría traducirse en que se oferta grandes premios pero no se los cumple. Resulta interesante el alto resultado de la pregunta del reconocimiento de los jugadores símbolo.

**f) Filosofías**

Pregunta 16 + Pregunta 17 +Pregunta 18

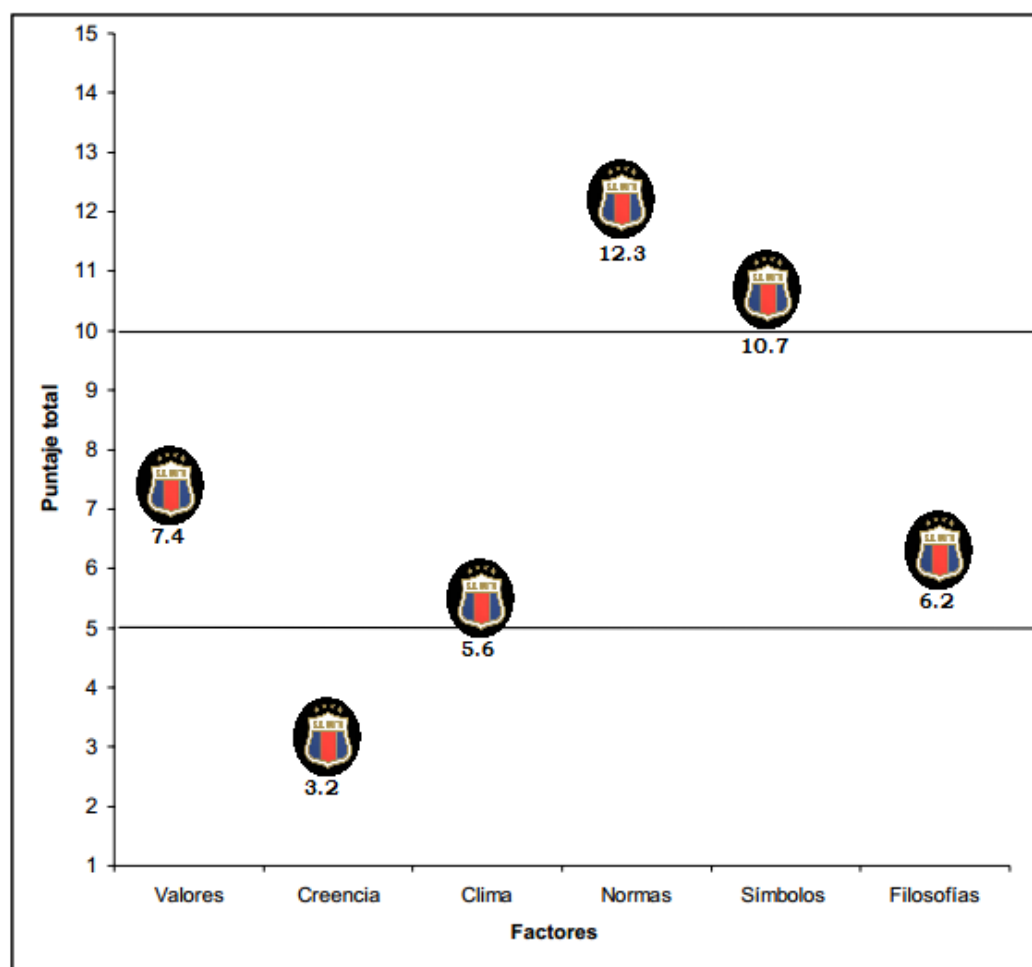
$$2.5+ 2.7+1 = 6.2$$

Las filosofías caen en el recuadro donde existe una coherencia mediana entre lo que se promulga y hace. Se da igual oportunidad a la plantilla actual como a jugadores nuevos y no



existe interés por parte de la gerencia en el desarrollo profesional como personal de los jugadores.

Los resultados acerca de la cultura organizacional percibida de Deportivo Quito obtenidos anteriormente son mostrados en la siguiente figura.



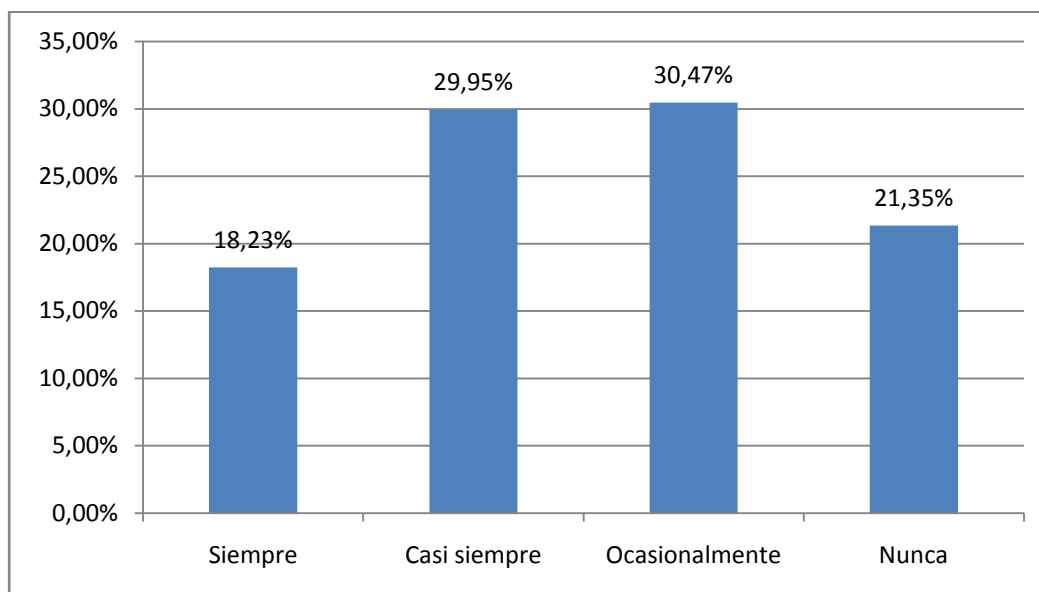
**Figure 2: Diagrama de puntos Cultura Organizacional Deportivo Quito**

(Gráfica basada en el instrumento de medición de cultura organizacional de Olmos y Socha)

Respecto al comportamiento de la hinchada se obtuvo los siguientes resultados:

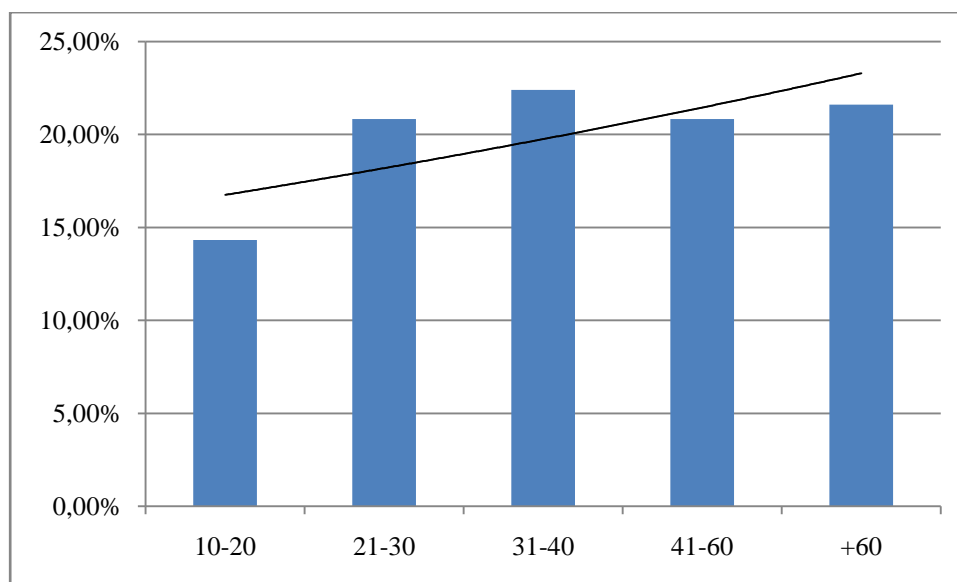
**g) Tasa de asistencia.-**

Siguiendo una tendencia normal de concentración de datos en las opciones de casi siempre y ocasionalmente. Donde cada uno de ellos tiene probabilidad de asistencia entre 29,95% y 30,47%. A pesar de la poca aceptación de Deportivo Quito en Pichincha resulta interesante como al menos el 75% de la hinchada va al estadio. Apenas el 18,3% de los encuestados contestó que asiste siempre a apoyar a su equipo. La distribución de probabilidades puede ser observada en la figura 3.



**Figura 3: Distribución de Probabilidades-Asistencia Deportivo Quito**

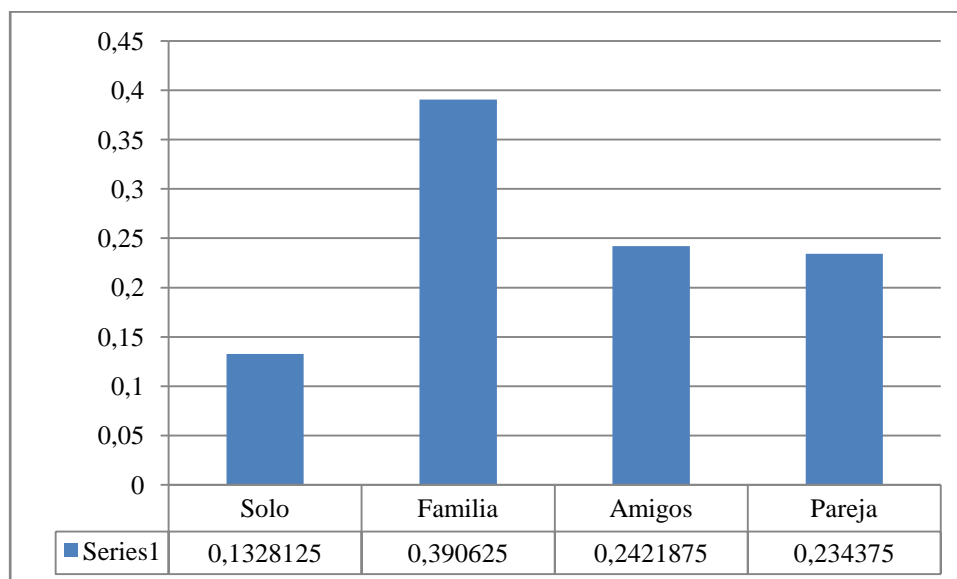
## h) Edad



**Figura 4: Distribución probabilidades de edad- Deportivo Quito**

## i) Manera de asistencia al estadio

En su mayoría, los hinchas de Deportivo Quito van al estadio como tradición familiar, lo que comprueba las suposiciones hechas en el grupo focal. Casi el 40% asiste al estadio en compañía de su familia, superando ampliamente al comportamiento social que llega a 24% y la asistencia en pareja que es de 23%. Estos datos resultan interesantes ya que se percibe a este equipo de una forma tradicional con un enfoque familiar. Los datos pueden ser observados en la figura 5.



**Figura 5: Distribución de probabilidades de tipo de asistencia- Deportivo Quito**

### **Investigación Cuantitativa Liga de Quito.**

Por otro lado, los resultados de Liga de Quito muestran una cultura organizacional fuerte con la mayoría de factores ubicados en el margen más alto. La hinchada de Liga de Quito percibe en su mayoría un esfuerzo gerencial por promulgar una cultura fuerte

Los resultados se obtuvieron de la siguiente manera:

#### **a) Valores**

Pregunta 1 + Pregunta 2 +Pregunta 3

$$4.3+ 2.1+2.4 = 8.8$$

Según la percepción de los hinchas, Liga de Quito tiene un alto grado de apertura a la innovación, sin embargo el trabajo en equipo no es valorado ni tampoco los resultados, dando más importancia al proceso en sí. Como sumatoria Liga muestra una cultura medianamente orientada a valores.

#### **b) Creencia**

Pregunta 4 + Pregunta 5 +Pregunta 6

$$3.8+ 4.2+4.3 = 12.3$$

El promedio más alto alcanzado respecto a cultura organizacional de Liga fue conseguido en este componente. En general se cree que los jugadores tienen todos los implementos necesarios para trabajar, el trabajo es considerado bien remunerado por parte de los hinchas y asimismo gran parte de los encuestados considera necesaria la necesidad de una palanca para entrar al equipo.

**c) Clima**

Pregunta 7 + Pregunta 8 +Pregunta 9

$$4.2+ 4.3+3.7 = 12.2$$

Liga de Quito muestra un cultura organizacional donde se da importancia al desarrollo personal de los jugadores. También consideran un ambiente donde prima la colaboración, sin embargo la autonomía que se da a los jugadores es percibida por los hinchas como el componente más bajo dentro del clima de trabajo.

**d) Normas**

Pregunta 10 + Pregunta 11 +Pregunta 12

$$3.3+ 3.6+4 = 10.9$$

Siguiendo la tendencia las normas impuestas por la cultura organizacional alba se ubica en el rango más alto. Existe un reglamento claro acerca del horario, vestimentas y el comportamiento de los jugadores.

**e) Símbolos**

Pregunta 13 + Pregunta 14 +Pregunta 15

$$4.5+ 4.7+2 = 11.2$$

Los símbolos denotan una profunda cultura basada en la meritocracia donde se premia el buen desempeño. Asimismo se celebra fechas especiales tratando de incentivar el compañerismo dentro del club. Sin embargo, los propios hinchas de Liga dan una ponderación muy baja respecto a la fidelidad de los jugadores así como el amor a la camiseta del equipo.

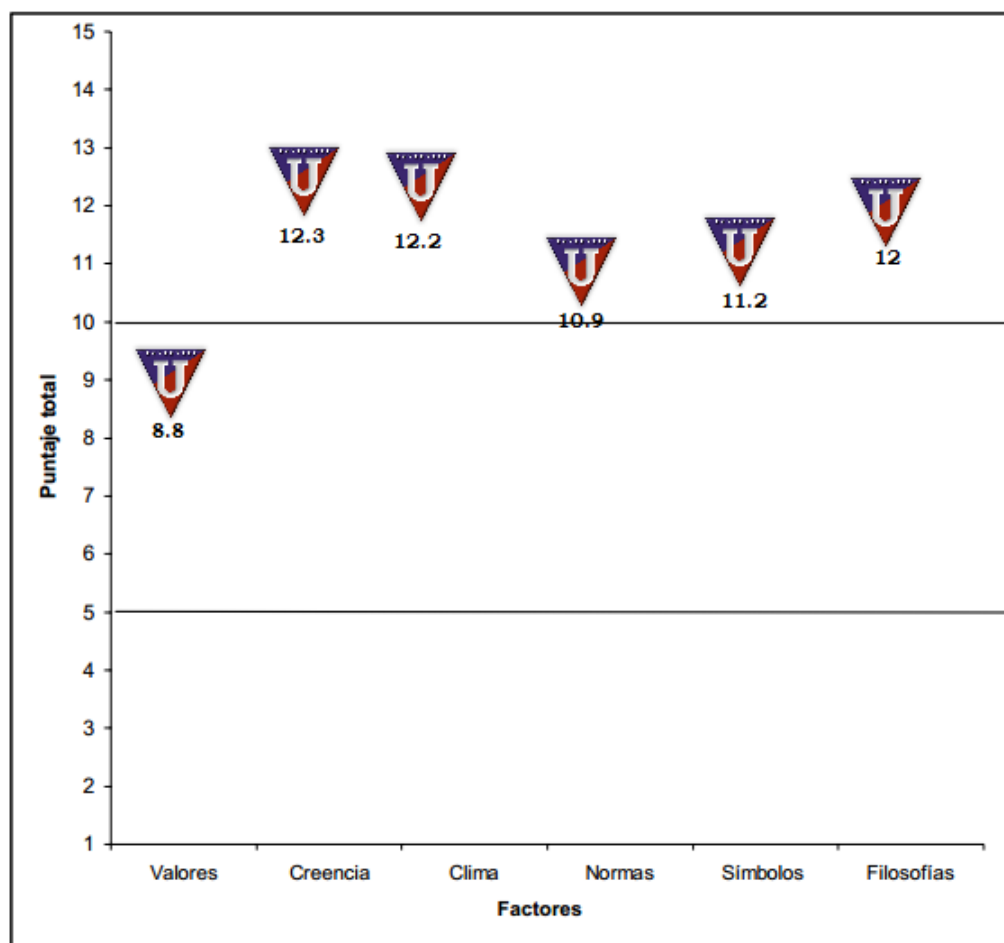
**f) Filosofías**

Pregunta 16 + Pregunta 17 +Pregunta 18

$$4.6+ 2.6+4.8 = 12$$

El accionar de los jugadores de Liga es percibido como coherente en relación a la misión del club. De la misma manera la gestión de los dirigentes da importancia al desarrollo no sólo personal de los jugadores sino dando énfasis en su crecimiento personal. Por otro lado respecto a la contratación de nuevos jugadores no se muestra una clara orientación acerca de la manera de selección de jugadores.

Los resultados acerca de la cultura organizacional percibida de Liga de Quito se muestran a continuación.



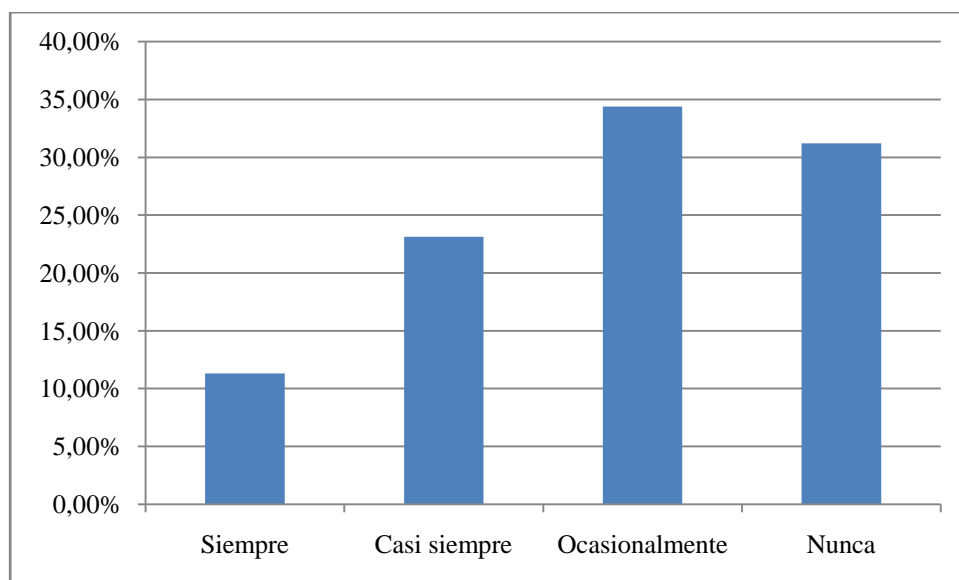
**Figura 6: Diagrama de puntos Cultura Organizacional Liga de Quito**

(Gráfica basada en el instrumento de medición de cultura organizacional de Olmos y Socha)

Respecto al comportamiento de la hinchada de Liga Deportiva Universitaria se obtuvo los siguientes resultados:

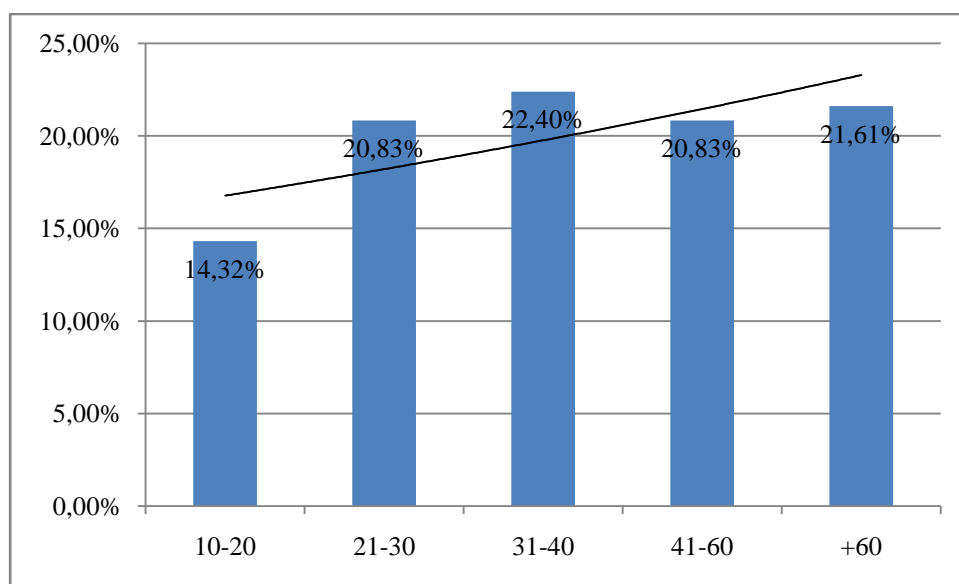
**g) Tasa de asistencia.-**

La distribución de Liga de Quito respecto al comportamiento de asistencia muestra un claro sesgo a la izquierda, la mayoría de datos se encuentra a la derecha de la tabla. La opción con mayor probabilidad es la de ocasionalmente con 34.38%. Resulta interesante ya que ocasionalmente significa apenas un 25% de asistencia a los partidos de Liga. Se comprueba de esta manera, las suposiciones de una hinchada esporádica que ocasionalmente va al estadio.



**Figura 7: Distribución de Probabilidades-Asistencia Liga de Quito**

**h) Edad**



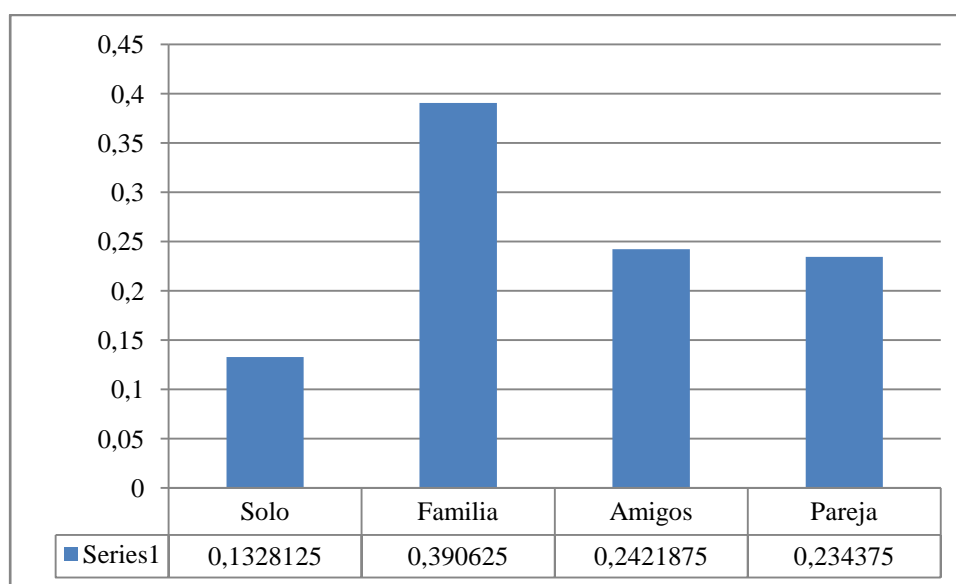
**Figura 8: Distribución probabilidades de edad- Liga de Quito**

**i) Manera de asistencia al estadio**

Con la pregunta respecto a la manera de asistencia al estadio se comprueban las suposiciones realizadas en el grupo focal donde se presumía que el comportamiento tendía



más a lo social y a un círculo de amigos que a un comportamiento familiar. De igual manera, resulta interesante el poco porcentaje obtenido en la categoría “solo”. Para los hinchas de Liga asistir al estadio es una forma de entretenimiento social. La distribución de las formas de asistencia al estadio se encuentra en la figura 9.



**Figura 9: Distribución de probabilidades de tipo de asistencia- Liga de Quito**

### **Importancia del estudio**

Potencialmente este estudio podría contribuir a determinar la relación entre la cultura organizacional y el cliente final. En este estudio se halló dos culturas completamente diferentes y de la misma manera se identificó comportamientos totalmente distintos entre ambas hinchadas. A pesar de la cultura organizacional fuerte de Liga Deportiva Universitaria el comportamiento que exhiben los hinchas no es el perseguido por la gerencia. Este estudio puede convertirse en el pedestal de otras investigaciones que analicen hasta qué punto la cultura organizacional deportiva influye en las percepciones de la hinchada. En este caso la cultura organizacional de Liga percibida como moderna es contraproducente respecto al

comportamiento de sus simpatizantes, por otro lado Deportivo Quito a pesar de tener una cultura organizacional reactiva y una crisis interna evidente, muestra un comportamiento más fiel por parte de su hinchada. Factores del entorno pueden estar jugando a favor de este modelo. Por ejemplo, el tradicionalismo generalizado de la sociedad ecuatoriana se ve reflejado en el comportamiento de los simpatizantes de Deportivo Quito. El componente familiar puede ser la clave para desarrollar estrategias respecto a la cultura organizacional e incluso del marketing para buscar mejores comportamientos de los hinchas. Gerentes deportivos pueden utilizar esta investigación con el fin de hallar relación entre el desempeño interno y la percepción externa.

## CONCLUSIONES

### **Respuesta a la pregunta de investigación**

En esta investigación la delimitación de una cultura organizacional fuerte es contraproducente en relación con el comportamiento de los públicos involucrados. Este trabajo identificó dos culturas completamente diferentes basadas en percepciones de los hinchas acerca del club. Por un lado, se encuentra Deportivo Quito con una cultura organizacional sin un patrón claro de comportamientos que propicia un ambiente de crisis interna. A pesar de este ambiente caótico los hinchas azulgranas tienden a ser leales debido a la percepción de que se trata de una organización que refleja el tradicionalismo social. Por otro lado, Liga de Quito muestra una cultura organizacional fuerte, sin embargo el apoyo de los hinchas tiende a ser esporádico. La percepción de que Liga de Quito es una empresa con objetivos claros es buena pero no es reflejada en el comportamiento real de los hinchas.

### **Limitaciones del estudio**

Este trabajo a pesar de haber sido realizado en base a la percepción de dos clubes de Pichincha puede ser aplicado en otros contextos similares presumiendo tradicionalismo social ya sea en Ecuador o en otros países latinoamericanos. La investigación no queda enmarcada en el plano deportivo ya que la cultura organizacional es eje de la estructura de cualquier organización. Sin embargo, al ser el espectáculo deportivo el servicio que se está ofreciendo la forma de interacción entre el cliente y la empresa puede variar limitando la aplicación del estudio.

La información que se utilizó es actualizada y el estudio se lo realizó de forma transversal en el tiempo. Otra limitación del estudio parte de la misma naturaleza de la cultura

organizacional que hace que su estudio tenga muchas variaciones debido a que es basado en percepciones.

## **Recomendaciones para futuros estudios**

Este trabajo de investigación encontró resultados inesperados respecto al efecto de la cultura organizacional, de esta manera surgen preguntas como:

¿Hasta qué punto la cultura organizacional puede ser contraproducente para los equipos de fútbol y empresas en general?

¿De qué manera se puede adaptar la cultura organizacional al contexto en el que se desempeña la institución?

## **Resumen**

A nivel mundial la industria deportiva se está desarrollando, esta evolución genera nuevos escenarios que la gestión deportiva tiene que enfrentar. El manejo de los clubes de fútbol está en transición partiendo de una concepción amateur del deporte a estructuras formales. En Ecuador, se maneja a los equipos de una forma irresponsable y el acercamiento gerencial queda sólo en el papel. Las instituciones exhiben estructuras completamente verticales resultando en la ineficiencia de procesos. Este escenario se empeora aún más considerando la corrupción que enfrentan los equipos.

Entender a un equipo como una empresa tiene varias implicaciones como por ejemplo la estructuración clara de actividades, estándares de calificación, normas y valores. La interacción entre los involucrados va moldeando la cultura organizacional. La cultura organizacional se convierte en la forma de vida de la organización que a pesar de ser

intangibles hace que todo gire alrededor de ella. La cultura organizacional puede convertirse en una ventaja estratégica frente a la competencia, es por esto que los equipos tienen que dar énfasis en ciertos componentes que pueden afectar su desempeño. Estos componentes tienen que presentar coherencia con los reglamentos de la misma, caso contrario sumergen a la institución en una crisis interna profunda.

Delimitar una cultura organizacional es esencial para cualquier organización ya que acaba siendo el elemento que cohesionan a la institución. Asimismo se ha olvidado al cliente como actor principal en la estructuración de la cultura de la empresa, esto supone un grave problema ya que las percepciones pueden tornarse negativas y afectar el comportamiento del mismo.

Sin embargo, este estudio demuestra que una cultura organizacional fuerte puede ser contraproducente para la empresa respecto al comportamiento de sus clientes. Este comportamiento evidencia una disonancia cognitiva donde a pesar de tener una percepción buena acerca del manejo gerencial, las acciones de los mismos no van de acuerdo a lo que se piensa. Esta contradicción entre percepciones y acciones suponen un grave problema para la dirigencia de Liga de Quito. Por otro lado, se encuentra Deportivo Quito, un equipo totalmente distinto con una cultura organizacional sin un patrón claro donde el personal administrativo es visto de mala manera pero el comportamiento de los hinchas es leal. En ambos casos se presenta disonancia cognitiva que puede ser considerada irracional.

Se descarta la hipótesis inicial ya que se trata de dos equipos totalmente distintos con valores y motivaciones totalmente distintas. La cultura organizacional en su conjunto afecta los comportamientos de los hinchas. Por un lado, una cultura organizacional moderna y fuerte

no se adapta a la realidad de la sociedad ecuatoriana chocando con valores de familia tradicional. Por otro lado, una cultura desorganizada y caótica pero que se adapta de mejor manera a la los valores de la sociedad. Es verdad que la aceptación de Liga de Quito supera ampliamente a la de Deportivo Quito, pero este apoyo tiende ser esporádico antes que recurrente. Los logros deportivos de Liga son la clave de la atracción de un mayor número de hinchas que no logran consolidar sus lazos emocionales con la institución debido a la cultura organizacional promulgada. La dirección desorganizada de Deportivo Quito es percibida de mala manera por los hinchas pero esta desorganización y percepción de un club pequeño y tradicional acaba consolidando la relación entre la institución y el hincha.

## REFERENCIAS

- El Hoy. (1 de Mayo de 2013). Cuatro propuestas para que el fútbol ecuatoriano supere la crisis económica. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cuatro-propuestas-para-que-el-futbol-supere-la-crisis-economica-580>
- Universidad Adolfo Ibáñez. (2012). *Clase La Tercera*. Obtenido de <http://uai.eclass.cl/comunidad/articulo/22827/cultura-organizacional-pilar-del-enfoque-hacia-el-cliente>
- Aguirre. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Alvensson, & Sveningsson. (2007). *Changing organizational culture: cultural change work in progress*. Londres: Routledge.
- Banco Mundial. (13 de marzo de 2013 de Marzo de 2013). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>
- Chadwick, S., & Beech, J. (2004). *The Business of Sports Management*. Londres: Prentice Hall.
- Deloitte. (2012). *Football Money League*. Reino Unido: Deloitte.
- Deporte, M. d. (14 de marzo de 2013 de Agosto de 2010). *Ley del deporte*. Obtenido de <http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/ley-del-deporte-educacin-fsica-y-recreacin-11-de-agosto-de-20101.pdf>
- Federación Ecuatoriana de Fútbol. (16 de Febrero de 2013). *Fútbol Ecuador*. Obtenido de <http://www.ecuafutbol.org/Torneos/Estadisticas-A.aspx>
- Foster, G., Greyser, S., & Walsh, B. (2005). *The business of sports: Text and cases on strategy and management*. Melbourne: South-Western College Pub.
- Fukuyama, F. (1998). *La confianza*. Barcelona: Ediciones B.
- Gómez, & Opazo. (2007). *Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite*. 2007.
- Guizar. (1998). *Desarrollo organizacional. Principios y Aplicaciones*. México: McGraw- Hill .
- Hellriegel, Jackson, & Slocum. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.
- INEC. (4 de Mayo de 2013). *Fascículo Provincial Pichincha*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos\\_provinciales/pichincha.pdf](http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/pichincha.pdf)
- Kast, & Rosenzweig. (1996). *Administración de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Kintto, L. (2006). *Con sabor a gol, fútbol y prensa/ introducción y selección de textos*. Flacso, Quito.

Mestre. (2002). *La Gestión deportiva: Clubes y Federaciones*. Zaragoza: Inde Publicaciones.

Nauright, J., & Ramfjord, J. (Julio de 2010). Who owns England's game? American professional sporting influences and foreign ownership in the Premier League. *Soccer & Society*, 11(4).

Olmos, & Socha. (2006). *Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional*. Universidad de la Sabana, Bogotá.

Perozo. (2003). *Clima y Cultura organizacional*. Universidad Nacional Abierta.

Vega. (1 de Mayo de 2013). *Agencia de Noticias Andes*. Obtenido de Falta de profesionalización en las dirigencias hundieron al fútbol ecuatoriano: <http://www.andes.info.ec/es/no-pierda-deportes/falta-profesionalizacion-dirigencias-hunden-futbol-ecuadoriano.html>



## ANEXO A

**Por favor conteste las siguientes preguntas, escoja una sola respuesta donde:**

1) Nunca 2) Ocasionalmente 3) Algunas Veces 4) Frecuentemente 5) Siempre

	PREGUNTA	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	Usted cree que su equipo fomenta la innovación en el trabajo					
2	Usted cree que su equipo promueve el trabajo en equipo					
3	Cree que para su equipo lo más importante es el cumplimiento de metas					
4	Cree usted que para ingresar al equipo es necesaria una recomendación o influencia externa					
5	Cree usted que el salario recibido por parte de los jugadores es el adecuado					
6	Cree usted que los jugadores gozan de las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente su trabajo					
7	Usted percibe que el equipo permite a los jugadores aprender y progresar como personas					
8	Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de su equipo					
9	Cree que los jugadores tienen autonomía para tomar decisiones en el funcionamiento del equipo					
10	Cree que existe claridad frente a los horarios de entrada y salida de los jugadores					
11	Usted cree que su equipo tiene normas respecto a la presentación personal de los jugadores					
12	El equipo tiene sanciones ante una falta					
13	Cree que su equipo celebra fechas especiales como navidad, aniversario, entre otros?					
14	Cree usted que el equipo utiliza incentivos para premiar buenos rendimientos					
15	Cree que los jugadores reconocen y entienden el significado del logo, los colores del equipo					
16	Cree que el trabajo de los jugadores es de acuerdo a la misión del equipo					
17	Al haber una vacante cree que el equipo toma en cuenta a jugadores actuales antes que a nuevos					
18	Usted cree que al equipo le interesa el desarrollo profesional tanto como el familiar de los jugadores					

**Encierre su rango de edad:**

10-20

20-30

30-40

40-60

+60

**Escoja una sola respuesta, ¿Con quién generalmente asiste al estadio?**

Solo

Amigos

Pareja

Familia

**Responda con sinceridad esta pregunta, escogiendo una sola respuesta que mejor se adapte a su comportamiento**

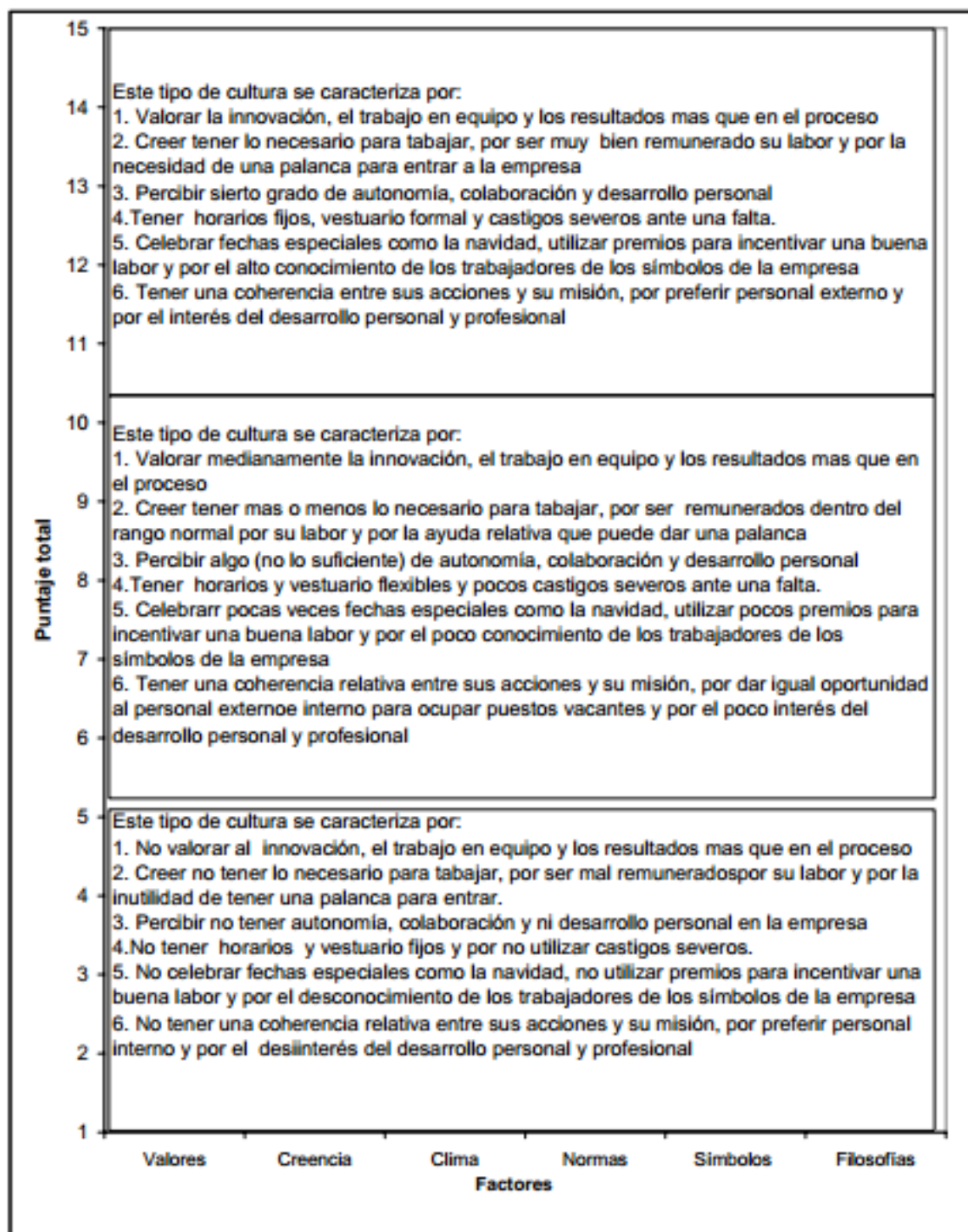
Siempre = 100% de los partidos \_\_\_\_\_

Casi Siempre = 75% de los partidos \_\_\_\_\_

Ocasionalmente = 25% de los partidos \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

## ANEXO B



(Olmos &amp; Socha, 2006)