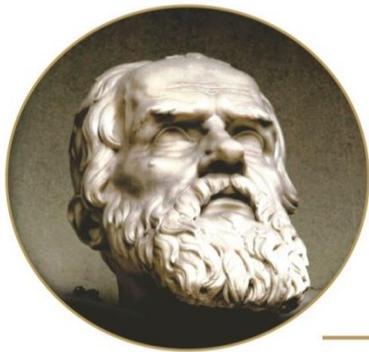


UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



Galileo
UNIVERSIDAD

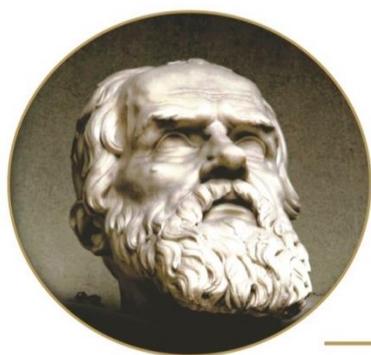
La Revolución en la Educación

**IMPACTO DE LA GESTION DE LOS EQUIPOS DE LA
LNFG EN EL RENDIMIENTO DEPORTIVO DE LOS
ATLETAS**

JOSE JORGE SANTIAGO BENDFELDT

GUATEMALA, ENERO DE 2018

**TESINA DE PRÁCTICA PROFESIONAL
SUPERVISADA**



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

Impacto de la gestión de los equipos de la LNFG en el
rendimiento deportivo de los atletas

JOSE JORGE SANTIAGO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

LICENCIADO

GUATEMALA, ENERO DE 2018

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD GALILEO

Rector	Dr. José Eduardo Suger Cofiño
Vicerrectoría Académica	Dra. Mayra Roldán de Ramírez
Vicerrectoría Administrativa	Lic. Jean Paul Suger Castillo
Gerencia Financiera	Lic. Oscar Donaldó Ruíz

AUTORIDADES FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Decano	M.Sc. René de León
Vicedecano	M.Sc. Luis Ernesto Arboleda
Coordinadora Académica	María José Púlex

Guatemala, 08 de enero de 2018

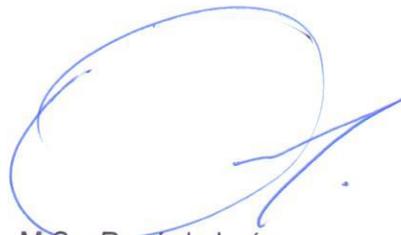
Alumno
José Jorge Santiago Bendfeldt
Carné 09000136
Presente

Estimado alumno:

Tengo el gusto de informarle que después de revisar su trabajo de Tesis cuyo título es **“Impacto de la gestión de los equipos de la LNFG en el rendimiento deportivo de los atletas”** y de haber obtenido el dictamen del asesor específico; la Licda. Lucía Mariel Garavito Villalta, autorizó la publicación del mismo.

Aprovecho la oportunidad para felicitarlo por el magnífico trabajo realizado.

Atentamente,



M.Sc. René de León
Decano Facultad de Administración
Universidad Galileo

Dedicatoria

A mi abuela	Por la promesa que hoy te cumplo, y sé que es el regalo más grande que te puedo dar.
A mis padres	Porque el darse por vencido nunca es una opción.
A mi hermano	Porque por más difícil que sea el reto siempre salimos victoriosos.
A mi esposa	Porque sin tu sacrificio y entrega al hogar, esto no sería una realidad, te amo.
A mis hijos	Porque con el ejemplo es la mejor manera de enseñar, terminen lo que comienzan con excelencia.
Allan Safieh	Gracias, porque frustrar expectativas a un ritmo soportable es la mejor lección de vida que aprendí en este camino.
Sebastián y Mónica	Porque este camino lo disfruté y lo sufrí a la par de ustedes, gracias por una amistad pura y sincera.
A Dios	Sin fe la montaña no se mueve, gracias por estar guiando mi camino.

Índice

Capítulo uno: Introducción.....	1
Capítulo dos: Observación	2
2.1 Área práctica.....	2
2.2 Objetivo del Estudio	2
2.3 Sub Variables.....	4
2.4 Variables.....	5
Infraestructura	5
Apoyo a divisiones inferiores	5
Nivel académico de directivos.....	5
Fan engagement.....	5
Capítulo tres: Planteamiento del problema.....	6
Capítulo Cuatro: Propuesta.....	7
Capítulo cinco: Marco teórico	8
5.1 Antecedentes.....	8
5.2 Variable.	9
5.3 Motivación y necesidades.....	10
5.4 UEFA FINANCIAL FAIR PLAY.....	11
Capítulo seis: Experimentación	12
6.1. Variable Principal	12
6.2 Variables Secundarias	15
Capítulo siete: Conclusiones	20
Recomendaciones:.....	20
Bibliografía.....	21
Anexos.....	22

Capítulo uno: Introducción

El fútbol tiene la capacidad de frenar el tiempo durante 90 minutos, elevar los ratings televisivos y generar expectativa a nivel mundial. Es el segundo deporte más practicado a nivel mundial, esto significa que es un canal para inversiones, transacciones y medios masivos publicitarios. En el país se cuenta con La Liga Nacional de Fútbol de Guatemala, en adelante LNFG, la cual está conformada por doce equipos que compiten durante cinco meses, dos veces al año, el torneo apertura y clausura. A lo largo de la historia la LNFG ha contado con una participación importante de un número considerado de equipos; algunos de ellos han cambiado de nombre, otros de localidad mientras que otros cuantos han llegado hasta el punto de desaparecer. Esta serie de sucesos ha llevado a la Asociación de Marketing Deportivo de Guatemala, en adelante AMDG, a realizar proyectos de investigación a profundidad sobre aspectos deportivos y administrativos en el país.

El siguiente trabajo de investigación se derivó del trabajo de la práctica profesional supervisada (2017); titulada Ranking de Gestión Liga Nacional. El estudio surge de la necesidad de relacionar la gestión con el desempeño deportivo. El proyecto planteo siete variables las cuales fueron: infraestructura, apoyo a divisiones inferiores, jugadores transferidos al extranjero, nivel académico de la directiva, fan engagement, estabilidad del cuerpo técnico y pagos a tiempo. En esta investigación se hace mención de tres variables haciendo énfasis en uno de los principales factores de medición económica, pagos a tiempo.

Capítulo dos: Observación

2.1 Área práctica

AMDG es la Asociación encargada del Marketing en materia de deporte en el territorio nacional Guatemala, tiene como fin el aportar al deporte nacional por medio de estudios y eventos, con la meta de hacer crecer el deporte.

Cuenta con una oficina central ubicada en zona 10 en la cual se realizan todas las actividades administrativas y de operación, dirigida por el Licenciado Luis Arboleda.

Arboleda, es un entusiasta del deporte que busca la mejora adentro del territorio nacional en diferentes ámbitos como competencias, eventos y consultoría en materia de administración deportiva. Egresado de la Universidad Rafael Landívar en el año 2006, con una maestría en dirección y gestión del deporte, el cual se encarga de reunir profesionales con el mismo objetivo de aportar al deporte de diferentes maneras, visualizando diferentes oportunidades enfocadas al deporte en temas administrativos.

Cuenta con la representación en Guatemala del Johan Cruyff Institute instituto y con una empresa encargada del manejo de deportistas con el afán de reclutar las mejores oportunidades y exposición a los atletas, SPORTS AGENTS.

2.2 Objetivo del Estudio

Actualmente el país pasa por una suspensión de FIFA, la cual veta cualquier oportunidad de competencia, esto genera conflicto por que anula la exposición de los jugadores en el extranjero y causa inestabilidad en la carrera deportiva de los atletas. Por otro lado, en Guatemala los fanáticos ven el deporte desde una sola perspectiva, el entretenimiento, y se deja afuera dos aspectos importantes

- Aspecto laboral: El trabajador en este caso el jugador profesional, participa en dos temporadas al año, esperando una remuneración a cambio.
- Aspecto empresarial: generar ingresos a través del entretenimiento, aumentar la taquilla, elevar el número de fanáticos, promover los encuentros deportivos, y la más importante, remunerar de manera adecuada al trabajador.

Examinando la situación actual se tiene oportunidad de mejora por lo que se decide realizar una investigación, tomando como base el estudio realizado por Juan Pablo Espinosa, el cual fue desarrollado en la Liga Ecuatoriana, con el fin de hacer una radiografía adentro de la situación deportiva y desarrollar oportunidades a partir de los puntos débiles, dando repuesta a la hipótesis si está relacionada la gestión administrativa con el desempeño deportivo.

AMDG realizó una adaptación del ranking a la situación y diferentes circunstancias del país.

El Ranking de Gestión de Liga Nacional está compuesto siete variables, las cuales se apoyan de sub variables. La razón de ser de esta sub variables es medir de forma exacta y de diferentes ángulos la gestión de cada club que conforman la LNFG. El resultado final de este proyecto de investigación será identificar la mejor gestión de los clubes.

El estudio cuenta con cuatro variables principales según su ponderación:

- Infraestructura
- Apoyo a divisiones inferiores
- Nivel académico de los directivos
- Pagos a tiempo

En segundo plano, pero no menos importante, las variables secundarias según su ponderación:

- Fan engagement,
- Estabilidad del cuerpo técnico,
- Jugadores transferidos al extranjero.

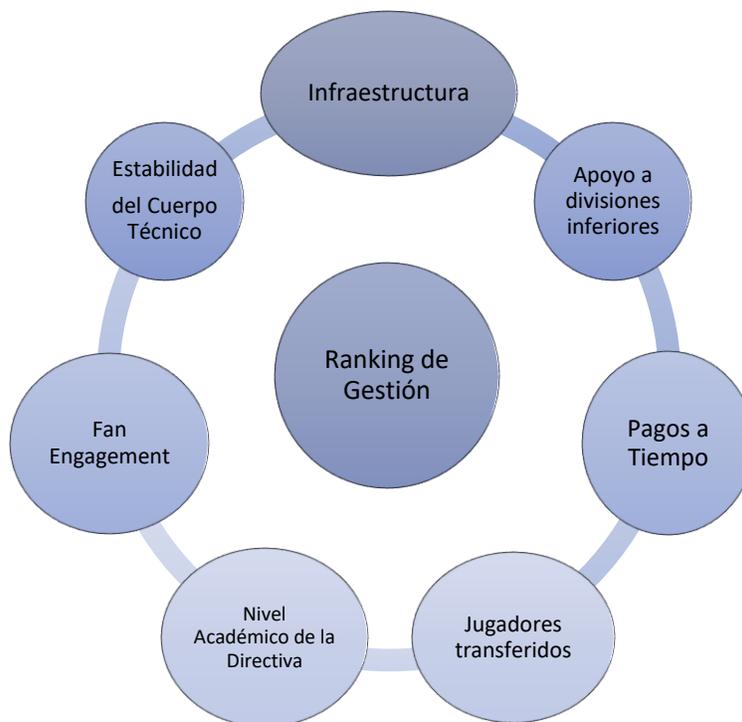


Figura número 1. Variables del Ranking de Gestión de Liga Nacional

2.3 Sub Variables

El objetivo de las sub variables es apoyar a la variable principal para tener un mayor rango de medición y crear una estructura de medición exacta.

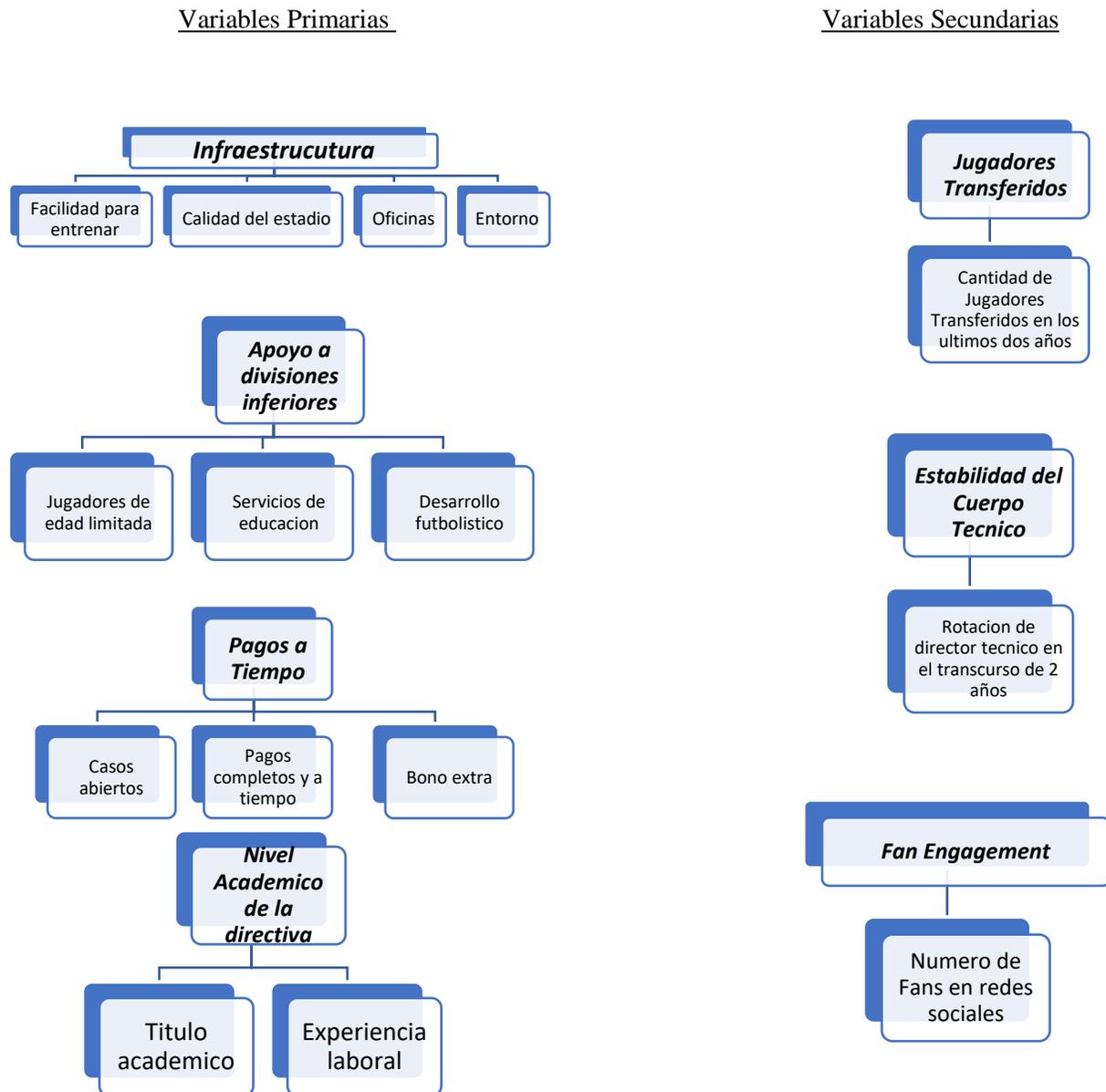


Figura número 2. Variables Primarias, Secundarias y sus Sub-VARIABLES.

2.4 Variables

Infraestructura

Es la que más sub variables tiene de apoyo, porque hace un análisis completo de la calidad, facilidad de entrenamiento, entorno y oficinas del equipo.

La importancia de tener un estadio que cumpla el mínimo de requisitos ayudaría a mejorar el rendimiento del equipo tanto competitivo como económico, con el simple hecho de tener una mejor estructura y ambientes aptos para toda la familia, ayudaría a aumentar la taquilla y por el lado competitivo le da la facilidad al jugador para entrenarse en cualquier aspecto que requiere la fase deportiva que se encuentre.

Apoyo a divisiones inferiores

Las divisiones inferiores son una inversión a largo plazo, ya que el equipo crea a sus propios jugadores, dándoles facilidad y apoyo durante su formación futbolística, a esto le llamamos cantera o futbol formativo, esto puede generar grandes ingresos económicos con el pasar de los años al equipo, creando fuentes económicas y fuerza de respaldo al equipo.

Esta variable examina a los equipos que tienen jugadores de edad limitada, plan de facilidad de estudios, y por último cantidad de divisiones dentro del fútbol.

Nivel académico de directivos

El manejo de un equipo requiere de conocimientos administrativos y/o deportivos, ya que se necesita ser empático con los atletas y llevar una buena gestión administrativa. La variable examina el nivel educativo de la junta directiva o el órgano administrativo que dirige al equipo y es un eslabón importante debido a que en base a sus conocimientos y experiencias se dará un buen manejo a la organización.

Fan engagement

Los fanáticos o seguidores son entusiastas de alguna actividad en este caso el fútbol, el término traducido al castellano es el nivel de compromiso entre equipo y fanáticos y viceversa, en redes sociales, esto genera expectativa y se convierte en un medio de comunicación masiva para mantener a los fanáticos comprometidos y hacerlos parte del equipo. A través de esto, genera y promueve mayor afluencia en la asistencia de los partidos, provocando mayores ingresos, esto es una herramienta que puede ser explotada al máximo por los equipos de liga nacional, con tan solo mantener activas las redes.

Esta variable utiliza como forma de medición dos fórmulas, la primera es la cantidad de interacciones/impresiones y la segunda es interacciones/cantidad de seguidores

Capítulo tres: Planteamiento del problema

Dentro de la Liga de Nacional de Futbol de la República de Guatemala, existen 12 equipos los cuales se ganan el derecho a jugar en la LNFG, la cual se juega en dos temporadas dentro del año, apertura y clausura. En Guatemala, se da el fenómeno el cual los equipos que ganan campeonatos, en ocasiones poseen baja liquidez, generando conflicto dentro del plantel, provocando muchas veces la salida de jugadores, demandas por incumplimiento de pago o en la peor de las situaciones, provocando la desaparición del equipo. El tener un equipo campeón, pero con deudas financieras se le conoce como *doping financiero* el cual consiste básicamente en inyectar dinero a los clubes sin reportarlo, proveniente de corrupción, y esto muchas veces termina en falta de cumplimiento de pago a los jugadores. En Europa, se está viviendo en este momento el problema financiero de este tipo, ya que se reporta patrocinio de aerolíneas o canales de televisión árabes sauditas, pero en realidad hay mucho más que no se reporta y es de esta manera que se logran hacer fichajes de esa magnitud. Rodriguez, Daynet, (2009).

Un ejemplo claro es el caso del Paris Saint Germain, con el jugador Neymar Jr, una compra mayor a lo que está registrada en sus libros contables.

Los clubes europeos están obligados a mostrar sus libros contables y cuentas bancarias, para que la UEFA pueda examinar y estudiar la situación financiera del equipo y con esto prevenir, falta de liquidez, o entrada de fondos no declarados, y es precisamente con el traslado de Neymar que se puede resaltar esta situación, el capital del equipo no es suficiente según los libros y cuentas bancarias, pero aun así lograron la compra y se espera un traslado menor pero de gran magnitud a finales del año, esto es una situación obvia de doping, que a menores escalas, se da en nuestro país, creando desempleo, demandas y desaparición de clubes.

La mala gestión se da a menudo adentro de los equipos, pero ¿Esto afecta el desempeño de los atletas?

Ante este recuadro, surge la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo se relaciona la gestión de los equipos en el rendimiento deportivo de los atletas?

Capítulo Cuatro: Propuesta

Crear un ranking por medio de indicadores de rendimiento, para la medición de diferentes variables, examinando resultados contra situaciones, de pago, estabilidad en el cuerpo técnico para generar una relación entre la gestión y el resultado deportivo de cada equipo de liga nacional.

Justificación:

Prevenir la inestabilidad, rotación de equipos y promover el buen funcionamiento para obtener mejores resultados.

Objetivo General:

Determinar si un buen funcionamiento administrativo de los equipos de la LNFG, está relacionado con el desempeño deportivo.

Objetivo específico:

- Identificar los sistemas de pago dentro de los clubes de la LNFG.
- Proponer un método eficiente sobre la forma de pago de los clubes de la LNFG.

Capítulo cinco: Marco teórico

5.1 Antecedentes

La historia de La Liga Nacional de Fútbol de la República de Guatemala surge a mediados del año 1990, momento en que representantes de cada uno de los doce clubes toman la decisión de separarse de lo que en aquel entonces se denominaba “Liga de Fútbol de No – aficionados”. Liga Nacional de Fútbol de la República de Guatemala (2017).

Según el sitio web de la Liga Nacional de Fútbol, “la modalidad de competencia durante la existencia de la Liga Nacional de Fútbol de Guatemala ha sufrido diversos cambios en la búsqueda de ingredientes atractivos que generen mayor expectativa a los seguidores de nuestro fútbol, todo en concordancia con los avances del fútbol moderno”. (2017).

Además, el sitio web de la Liga Nacional de Fútbol menciona que “desde su creación hasta la temporada oficial 1995-1996 el formato de competencia se regía de la siguiente manera: Los campeonatos se disputaban del mes de septiembre al mes de junio del siguiente año, donde los doce equipos que integraban dicha liga disputaban una fase de clasificación todos contra todos a visita recíproca, conforme el calendario aprobado para el efecto”. (2017).

En las temporadas de 1999-2000 la Liga dispuso cambiar el sistema de competencia de los campeonatos, el cual organizaron dos torneos cortos dentro de la temporada anual: torneo de Apertura del mes de julio al mes de diciembre y el torneo de Clausura del mes de enero al mes de junio. Cada uno de los torneos se compone por la fase de clasificación y por la fase final. Liga Nacional de Fútbol de la República de Guatemala (2017).

Según el sitio web de la Liga Nacional de Fútbol, “en el año 2001 se dispuso que el torneo de Apertura tuviera efectos de reordenamiento en todas las Ligas Federadas, en el afán de modificar la estructura piramidal del fútbol. El sistema de competencia fue el mismo de los torneos anteriores a excepción de que éste se diseñó de tal forma que al finalizar el torneo, los dos clubes que ocuparon los últimos lugares de la tabla general de posiciones de la fase de clasificación descenderían automáticamente a la Liga inmediata inferior, sin existir ascenso alguno para la Liga Nacional de Fútbol la cual quedaba integrada únicamente con diez (10) clubes. La fase final de dicho torneo se compuso por tres etapas: cuartos de final, semifinal y final”. (2017).

Al organizarse el torneo de Clausura 2001-2002, desarrollado con diez (10) clubes, quienes jugaron una fase de clasificación todos contra todos, seis (6) equipos clasificaron con mejor posición en la tabla general para jugar la fase final, la cual constaba de clasificación a semifinal, semifinal y final. Los primeros dos lugares clasificaban directamente a la etapa semifinal y el equipo que ocupó el décimo lugar de la tabla general de posiciones descendió de división automáticamente. A diferencia de los anteriores, en esta temporada no se disputaron repechajes contra ligas de fútbol inferior. Liga Nacional de Fútbol de la República de Guatemala (2017).

En la Temporada 2002-2003 a la temporada 2009-2010, se mantuvo la modalidad de competencia, teniendo los torneos de Apertura y Clausura dentro de la temporada oficial. En esta etapa cada torneo se compone de dos fases las cuales son: a) fase de clasificación y b) fase final. La fase final se subdivide en tres etapas: clasificación a semifinal, semifinal y final. En la última temporada la cual lo conforman 10 equipos, fue la 2008-2009, en donde descendieron 2 equipos a la Liga inferior inmediata y de luego ascendieron 2 equipos hacia la Liga Nacional, así se mantiene el sistema de competencia hasta la actualidad. Liga Nacional de Fútbol de la República de Guatemala (2017).

Según el sitio web de la Liga Nacional de Fútbol, “en la fase de clasificación juegan los doce equipos todos contra todos a visita recíproca, de acuerdo al calendario de juegos aprobado por la asamblea general de la Liga. Al finalizar la fase de clasificación y conforme la tabla general de posiciones, los seis (6) mejores equipos clasifican a la siguiente fase, (fase final). De los seis (6) clasificados, los dos (2) equipos con mejor ubicación en la tabla acceden directamente a la etapa de semifinal. Los últimos dos lugares de la tabla acumulada (puntos del torneo apertura más puntos de torneo de clausura), onceavo y doceavo respectivamente; pierden su categoría”. (2017).

5.2 Variable.

Según Carrasco. L, (2009) “La variable es operacionalizada con la finalidad de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento. Dicho proceso tiene su importancia en la posibilidad que un investigador poco experimentado pueda tener la seguridad de no perderse o cometer errores que son frecuentes en un proceso de investigación, cuando no existe relación entre la variable y la forma en que se decidió medirla, perdiendo así la validez, dicho de otro modo (grado en que la medición empírica representa la medición conceptual). La precisión para definir los términos tiene la ventaja de comunicar con exactitud los resultados”. (Pag.226).

Además, Carrasco. L, (2009) menciona que “Una variable es una característica que se va a medir. Es una propiedad, un atributo que puede darse o no en ciertos sujetos o fenómenos en estudio, así como también con menor o mayor grado de representación en los mismos y por tanto con susceptibilidad de medición. Su misma palabra define que “debe permitir rangos de variación”. Es el conjunto de valores que constituyen una clasificación. Debe traducirse del nivel conceptual (abstracto) al nivel operativo (concreto), dicho de otra forma, que sea observable y medible. Se deriva de la unidad de análisis y están contenidas en las hipótesis y en el título del estudio”. (Pag.226).

5.3 Motivación y necesidades

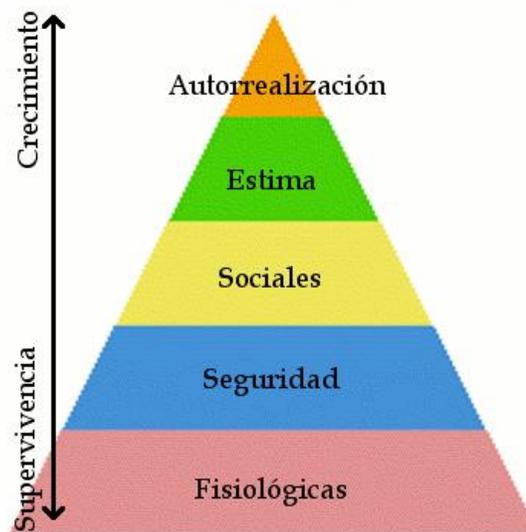


Figura 3. Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow, Arroyo, D, Hernández, A, Pozuelo. R y Rivas O, (2014).

- “Necesidades Fisiológicas, esta se refiere a las funciones que necesitamos cumplir, en orden de poder existir, acciones que debemos de hacer para que el organismo tenga un rendimiento adecuado, como, respirar, comer, beber entre otras.
- Necesidades de Seguridad, esta busca un estado de orden, estabilidad, y protección, se relaciona con temor y situaciones de desequilibrio.
- Necesidad Social, se refiere a al sentimiento de pertenecer alguna comunidad o grupo, poder dar y sentir afecto, necesidad de comunicación y sentimiento de pertenencia.
- Necesidad de Reconocimiento, describe el sentimiento de destacar resaltar dentro de un grupo, necesidad por tener sentir aprecio y prestigio.
- Necesidad de Autorrealización, en esta el ser humano busca el dejar una marca, cierta huella, una creación la cual trascienda, y cause éxito personal”. Maslow. A, Madrid, (1991),

El ser humano tiene la necesidad de seguridad, en donde busca la estabilidad, la simplicidad de la tranquilidad, y esto deja de cumplir su función al momento de un retraso en una remuneración mensual causando desequilibrio, provocando desmotivación dentro del proceso de competencia, afectando la base de la pirámide, Necesidades Fisiológicas, las cuales cubren lo básico para poder vivir, como por ejemplo beber o comer, las cuales un deportista de alto rendimiento debe cumplir al pie de la letra. Según la teoría de Abraham Maslow (1991), el ser humano

utiliza la motivación para poder alcanzar objetivos, pero para poder tener esta motivación existen siete necesidades que debemos cumplir para sentir la autorrealización, que es cúspide dentro de la pirámide.

5.4 UEFA FINANCIAL FAIR PLAY

El movimiento fair play es empleado en la mayoría de deportes, con el objetivo de poner límites y crear armonía en la cual todos estén en las mismas condiciones de juego.

El sitio web de la UEFA da a conocer que “El comité de la UEFA aprobó de forma unánime el concepto de Juego Limpio Financiero por el bienestar del fútbol europeo en septiembre de 2009. El concepto también ha sido apoyado por la familia del fútbol en su totalidad, y sus principales objetivos son:

- Introducir una mayor disciplina y racionalidad en las finanzas de los clubes de fútbol.
- Disminuir la presión sobre los salarios y las transferencias y limitar el efecto inflacionario.
- Alentar a los clubes para competir con (en) sus ingresos.
- Fomentar las inversiones a largo plazo en el sector de la juventud y la infraestructura.
- Proteger la viabilidad a largo plazo del fútbol europeo.
- Garantizar que los clubes resuelven sus pasivos de forma oportuna”. (2017).

Cada uno de estos objetivos tiene la obligación de tener en consideración el medio ambiente sistémico del fútbol europeo de clubes en el cual compiten los clubes individuales. En las últimas temporadas, varios clubes han reportado pérdidas financieras constantemente y esta situación económica ha creado condiciones de mercado difíciles para los clubes de Europa, por ello la UEFA ha introducido medidas razonables y factibles para alcanzar sus objetivos lo cual incluyen la obligación para los clubes, en un tiempo determinado para que equilibren sus cuentas y por ello los clubes no deben gastar más de los ingresos que generan. UEFA, (2017).

Según el sitio web de la UEFA “El juego limpio financiero implica una evaluación de varios años, lo que permite la formación de una visión a largo plazo en el contexto más amplio del fútbol europeo. Los clubes irán más allá del actual criterio del sistema de concesión de licencias de la UEFA, que está diseñado principalmente para permitir una evaluación de la situación financiera de un club a corto plazo”. (2017).

En el verano del 2011, se implementó por un periodo de tres años el reglamento de licencias y de juego limpio financiero de la UEFA en los clubes que participaban en las competiciones y debido a ello, por primera vez se logró monitorear sus afiches y pagos a empleados. Esto logró la reducción de las deudas pendientes a un 80%. UEFA, (2017).

Capítulo seis: Experimentación

Durante el tiempo de investigación se recaudó información sobre tres variables, una principal y dos secundarias, en este documento se desarrollan tres, pero se hace énfasis en la principal.

Para la investigación de esta variable se realizó una entrevista al Lic. Carlos Figueroa, ex jugador profesional y actual presidente de la Asociación de Futbolistas de Guatemala, la cual llamaremos de aquí en adelante AFG, la cual nace con el objetivo principal de ser una organización proactiva en la solución de problemáticas en materia de fútbol nacional, con la misión de velar por el cumplimiento de los derechos y responsabilidades de los futbolistas como trabajadores dentro de y fuera de los equipos.

6.1. Variable Principal

Pagos a tiempo es una variable del estudio la cual califica la forma en que los equipos pagan a sus jugadores, y debido a esto tiene gran ponderación debido a que está relacionada con la motivación del jugador para tener un mejor rendimiento y ésta depende del pago de la administración del club y su manejo financiero.

Como lo mencionamos anteriormente el dinero no es lo primordial dentro de la motivación, pero según Maslow, tenemos la necesidad de seguridad, y adentro de la pirámide es el segundo escalón, la inestabilidad que genera un atraso afecta el rendimiento físico y mental, ya que el enfoque no está completamente en lo deportivo. Para extraer esta información se realizó una entrevista formal, que se caracteriza por estar planteada de una manera estructurada donde se hacen preguntas que previamente fueron planificadas.

Dentro de la variable pagos a tiempo logramos hacer tres clasificaciones dentro de los equipos y su forma de pago

1. Pagan completo y a tiempo, evalúa los equipos, que dan la cantidad acordada en la fecha establecida.
2. Pagan completo, pero fuera de tiempo, examina los equipos, que, si dan la cantidad según lo acordado, pero no en la fecha establecida.
3. Pagan incompleto y fuera de tiempo, equipos los cuales no pagan lo acordado y tampoco en la fecha establecida.

Santiago Bendfeldt Jose Jorge
Influencia sobre los sistemas de pago dentro de equipos de fútbol de Guatemala
Experimentación

EQUIPO	PAGAN COMPLETO	POR PARTES	NO PAGAN COMPLETO	PAGAN A TIEMPO	NO PAGAN A TIEMPO	*CUOTA INCENTIVO	HAN TENIDO DEMANDAS
Comunicaciones F.C	X			X		X	0
Club Social y Deportivo Municipal	X	X			X	X	0
Antigua G.F.C	X	X			X	X	X
Club Deportivo Petapa	X	X			X		
Deportivo Guastatoya		X	X		X		X
Club Social y Deportivo Carcha		X	X		X		X
Deportivo Mictlan		X	X		X		X
Cobán Imperial		X	X		X		
Deportivo Suchitepéquez		X	X		X		X
Club Social y Deportivo Xelajuh M.C		X	X		X		X
Club Deportivo Marquense		X	X		X		X
Deportivo Malacateco		X	X		X		X

Figura 4. Pagos a tiempo, forma de pagos dentro de los equipos de Guatemala

Esto indica que el sistema de pago a los jugadores se encuentra con cierta inestabilidad mes a mes, como podemos observar en el cuadro anterior, el único equipo con un sistema de pago mensual puntual es Comunicaciones, dentro de liga nacional solo existen cuatro equipos que pagan completo y tres equipos de ellos cuentan con el incentivo de la cuota once y doce el cual se da por méritos conseguidos debido a que los jugadores son contratados por un plazo de diez meses, tiempo el cual dura dos temporadas, apertura y clausura.

La cantidad de equipos con demandas abiertas es más del 50% de ellos y es ahí donde se da espacio a tropiezos financieros y deportivos.

*Cuota Incentivo:

La cuota o cuotas que se les paga a los jugadores según la meta de resultados deportivos de cada club. La anterior está directamente relacionada con la clasificación del equipo a la fase final de cada torneo

Dentro de la información extraída en la entrevista estos son los equipos con demandas dentro del periodo de dos años que juegan en liga nacional.

Santiago Bendfeldt Jose Jorge
Influencia sobre los sistemas de pago dentro de equipos de fútbol de Guatemala
Experimentación

EQUIPO	JUGADOR	No. EXPEDIENTE	PROCESO
Antigua G.F.C	Erwin Armando Morales Hernández	56-2015	
Antigua G.F.C	Riqui Nelson Murga Juárez		
Antigua G.F.C	Gabriel Catillo y Castillo	34-2014	Notificación de pago de honorarios al árbitro/laudo
Deportivo Malacateco	Víctor Manuel Ayala González	30-2015	laudo/se declara sin lugar la demanda por el jugador
Deportivo Malacateco	Luis Geovani Cardona Abrego	17-2015	laudo finalizado y archivado
Deportivo Malacateco	Roberto Carlo Peña Grueso	19-2015	laudo a favor del jugador finalizado y archivado
Deportivo Malacateco	Carlos Eduardo Gallardo Najera	24-2015	laudo finalizado y archivado
Deportivo Suchitepéquez	Gerardo Alberto Arias Gaytán	63-2014	laudo finalizado y archivado
Deportivo Suchitepéquez	Didier Estuardo Sagastume Ramírez	006-2015	laudo finalizado y archivado
Deportivo Suchitepéquez	Juan Carlos González García	43-2014	laudo parcialmente del jugador finalizado y archivado
Club Social y Deportivo Xelaju M.C	Jonathan Winibackcer López Mejicanos	45-2015	
Club Social y Deportivo Xelaju M.C	Jhony Aalexander Girón Ochoa	40-2015	
Club Social y Deportivo Xelaju M.C	Edgar David Chinchilla López	49-2015	laudo cancelado
Club Social y Deportivo Xelaju M.C	Robin Osvaldo Bethancourt		
Club Deportivo Marquense	Milton Omar Hernández Pérez	17-2016	
Club Deportivo Marquense	Abner Obed Ubeda Guido	18-2016	junta conciliatoria pero no se llegó a nada
Club Deportivo Marquense	Marvin Adeldo Ruano Ariano	009/2015	laudo finalizado y archivado
Club Deportivo Marquense	Wilson Hermosilla Belteton	34-2016	
Club Deportivo Marquense	Kenwi Velásquez		
Deportivo Mictlan	Carlos Enrique Aspirilla	55-2014	laudo finalizado y archivado

Figura

número 5. Pagos a tiempo, casos legales por falta de pago.

6.2 Variables Secundarias

Estabilidad del director técnico

El director técnico es el encargado de llevar al equipo a la cúspide en cada temporada, esculpiendo el éxito en el menor tiempo posible, con el menor de los recursos

“La principal ocupación del entrenador debe ser obtener el mejor rendimiento de cada integrante del plantel y para ello debe existir una planificación formal del trabajo técnico y táctico. Los jugadores son el capital del club y por ello los equipos deben invertir en equipos técnicos que potencien a los jugadores y los enriquezcan profesionalmente, más allá de los resultados deportivos puntuales”. (Cárdenas. F, Diario UChile, 01 de enero del 2014)

En un nivel profesional, se agrega el valor monetario al tiempo invertido, los entrenamientos constantes, la planificación y el soporte institucional. En este nivel la responsabilidad del entrenador es altísima y es él, el gran culpable de los resultados obtenidos, del rendimiento individual, colectivo y de la calidad del diseño utilizado. Es cierto que los entrenadores necesitan tiempo para obtener resultados, pero hay indicadores que revisados oportunamente pueden mostrar el correcto desarrollo o no del proyecto. (Cárdenas. F, 2014).

El entrenador forma un vínculo con sus jugadores no solo de carácter físico, sino de una manera sentimental convirtiéndose en un cimiento de apoyo psicológico, el cual nos conduce a otro nivel de motivación fundamental para mantener un desempeño correcto. La variable se encarga de examinar la rotación de los directores técnicos en el curso de dos años, adentro de los equipos de liga nacional, desplegando la cantidad de cambios de entrenadores adentro del equipo.

EQUIPO	Cantidad de directores técnicos en el periodo de dos años
Comunicaciones F.C	3
Club Social y Deportivo Municipal	3
Antigua G.F.C	1
Club Deportivo Petapa	2
Deportivo Guastatoya	4
Club Social y Deportivo Carcha	4
Deportivo Mictlán	3
Cobán Imperial	3
Deportivo Suchitepéquez	5
Club Social y Deportivo Xelajuh M.C	4
Club Deportivo Marquense	4
Deportivo Malacateco	3

Figura número 6. Estabilidad del director técnico, cantidad de entrenadores en el plazo de dos años.



Figura número 7. Estabilidad del director técnico, nacionalidad de los directores técnicos.

Al observar la figura podemos notar que

El equipo con menos rotaciones es el campeón de la última temporada Antigua G.F.C, Suchitepéquez con más rotaciones se coronó campeón con director técnico nacional, el 1% de los entrenadores en los últimos 10 años son de nacionalidad guatemalteca, el 80% de los entrenadores son provenientes de Suramérica, 50% de ellos es de origen argentino, 30 % uruguayos, el 20% restante son provenientes de Centroamérica.

Jugadores Transferidos al extranjero

En esta variable la cual investiga el número de jugadores transferidos de equipos de liga nacional al extranjero, originalmente era hacia Europa, pero se ha realizado una pequeña adaptación a esta situación, y fue cambiar al extranjero para tener un mayor rango que ponderar.

Las bases para examinar esta variable son los jugadores transferidos al extranjero en los últimos 2 años de equipos que actualmente estén en la liga guatemalteca y que se encuentren jugando en el extranjero, esto hace una división porque existen varios jugadores que se encuentran en el extranjero que han salido de equipos que no se encuentran dentro de la liga actualmente o que jugaron en el extranjero, pero han cerrado el ciclo y no pueden ser tomados en cuenta.

EQUIPO	Cantidad de jugadores transferidos al extranjero en el plazo de dos años
Comunicaciones F.C	4
Club Social y Deportivo Municipal	2
Antigua G.F.C	0
Club Deportivo Petapa	0
Deportivo Guastatoya	0
Club Social y Deportivo Carcha	0
Deportivo Mictlán	0
Cobán Imperial	0
Deportivo Suchitepéquez	0
Club Social y Deportivo Xelajuh M.C	0
Club Deportivo Marquense	1
Deportivo Malacateco	0

Figura número 8. Jugadores transferidos al extranjero, número de jugadores transferidos.

En la tabla podemos observar que comunicaciones tiene más transferidos al extranjero y es el equipo que más ligas tiene en la historia de Guatemala, además es el único equipo que cuenta con un sistema de pago puntual, y posee fuerzas básicas de categorías sub 15,17 y 20.

Municipal el segundo lugar en la tabla, produjo al jugador más emblemático de la historia del futbol guatemalteco, Carlos “el Pescadito Ruiz”, quien jugó varios años en la MLS, coronándose campeón y jugador de temporada.

Actuales	Ricardo Jerez / Alianza Petrolera, Colombia
	Rodrigo Saravia
	Elias Enoc/ Deportivo Anzoategui, Venezuela
	Mynor Ignacio Lopez/ Atletico Venezuela
	Steffano Cincotta/Chemmitzer Alemania
Temporada pasada	Marco Pappa / Colorado Rapids, USA
	Henry Lopez/ Caracas FC, Venezuela
	Jeffrey Payeras/ Galaxy , USA
	Kevin Arriola/ FC Chiasso, Suiza
	Moises Hernandez/Rayo Oklahoma, USA
	Marvin Ceballos

Figura número 9. jugadores actuales y de la temporada anterior en el extranjero.

Relación entre Pagos a Tiempo y desempeño deportivo

El clima laboral es el medio ambiente humano en el que se desarrolla la carga laboral diaria y está relacionada con la satisfacción y por ende con la productividad de los trabajadores en este caso jugadores. Está ligada con él con el comportamiento de las personas, con la manera de trabajar, relacionarse y de interactuar con la empresa.

Existen factores los cuales ayudan a mejorar el clima

Implicación: se refiere al grado de entrega de los empleados hacia la empresa. Es muy importante que sepas que la mejor forma de generar implicación en tus empleados es a través de un liderazgo eficiente y unas condiciones laborales aceptables. Si no se consigue hay riesgo de escapismo y absentismo laboral.

Igualdad: este es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza y el rencor.

Liderazgo: es muy importante la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Relaciones: el grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

Reconocimiento: es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Lo más recomendado para evitar esta situación es que la empresa cuente con un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, generalmente, estableciendo premios anuales para los mejores. Sería muy útil trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece.

Remuneraciones: el sistema de remuneración es fundamental para el buen clima laboral. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. La

asignación de un salario inmóvil inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente motivado hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

Organización: la organización hace referencia a la existencia de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

Otros factores: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, entre otros, son factores que también inciden fuertemente en el clima laboral.

Soy Entrepeneur(2009, junio 9)*Factores esenciales para crear un buen clima laboral*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/262549>

El clima está ligado con el desempeño, seguridad y motivación, Según el autor del libro Motivación y Personalidad, Abraham Maslow, la seguridad es el segundo escalón dentro de la pirámide de necesidades, la cual nos dice que debemos de sentir estabilidad y luego reconocimiento, ¿cómo una afecta a la otra? Si la percepción de seguridad está completa se busca el reconocimiento, afecto, aceptación adentro de comunidades grupos o equipos, integración, aquí es donde los clubes tienen equipos competitivos, pero no ganadores ya que existe cierta desconformidad en el plantel que inhibe la motivación de un desempeño optimo adentro de competencia. (1991)



Figura número 10. Relación entre Variable Pagos a tiempo y desempeño deportivo

En los resultados podemos observar que los equipos con mejor estructura de pago inciden en tener los mejores puestos dentro de liga nacional, por tanto, se considera que el pagar a tiempo si está relacionado con el desempeño deportivo.

Capítulo siete: Conclusiones

- Según los resultados del estudio, se logró identificar tres sistemas de pago dentro de los clubes de LNFG:
Pagan completo y a tiempo.
Pagan completo, pero fuera de tiempo.
Pagan incompleto y fuera de tiempo.
- Como método eficiente de pago en los clubes, se propone que al jugador se le respeten sus derechos y obligaciones, pagando a tiempo y completo los 12 meses del año.

Recomendaciones:

- Como Liga Nacional es importante tener un órgano fiscalizador, el cual se dedique a la continua observación de la gestión dentro de los equipos, para prevenir situaciones de riesgo, con el objetivo de apoyar el desarrollo y funcionamiento del equipo. Establecer niveles, por medio de la liquidez de cada organización, para determinar si es posible realizar apalancamiento para las compras de jugadores, y con esto evitar endeudamiento, y atrasos.
- Sugerir que sea de carácter obligatorio la accesibilidad a los datos financieros y estructura empresarial, adentro de los clubes, y por medio de esta regulación, generar confianza y visión potenciales patrocinios e inversiones que puedan aportar para el sostenimiento.
- Definir la estructura organizacional del equipo, a manera de convocar gente apta para los puestos, con el objetivo de crear mejor desempeño administrativo.
- Cambiar la forma de trabajar de los clubes con los jugadores, promover y establecer una relación laboral, con el fin de proveer seguridad de pago, y puntualidad, para evitar demandas por falta de pago. El trabajar bajo contrato anula dos meses de pago dentro del año y se manipula de manera en que se paga por resultado y no por trabajo. Incentivar a la directiva a formar una estructura de pago, completo y a tiempo, como cualquier otra organización lucrativa.

Bibliografía

- UEFA (2017). Juego Limpio Financiero. Disponible en:
(<http://es.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-fair-play/index.html>)
- Rodriguez, Daynet, (20 de abril de 2009). Mundo en Crisis, Dopaje financiero en el fútbol. Disponible en:
(<http://mundo-en-crisis.blogspot.com/2009/04/dopaje-financiero-en-el-futbol.html>)
- Maslow.A (1991). Motivación y Personalidad. Madrid: Ediciones de Santos S.A.
- Carrasco (2009). Metodología de investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima: Editorial San Marcos.
- Liga Nacional de Fútbol de la República de Guatemala (2017) Recuperado en:
(www.ligagt.net/historia.php).
- Cárdenas. F. (01 de enero de 2014). Diario UChile. La Importancia del Entrenador. Disponible en:
(<http://radio.uchile.cl/2014/01/01/futbol-la-importancia-del-entrenador/>)
- D, Hernández, A, Pozuelo. R y Rivas O, (2014). La motivación. Disponible en:
(<https://www.davidstreams.com/mis-apuntes/la-motivacion/#>)
- Soy Entreprenur (2009) Factores esenciales para crear un buen clima laboral. Disponible en
(<https://www.entrepreneur.com/article/262549>)

Anexos

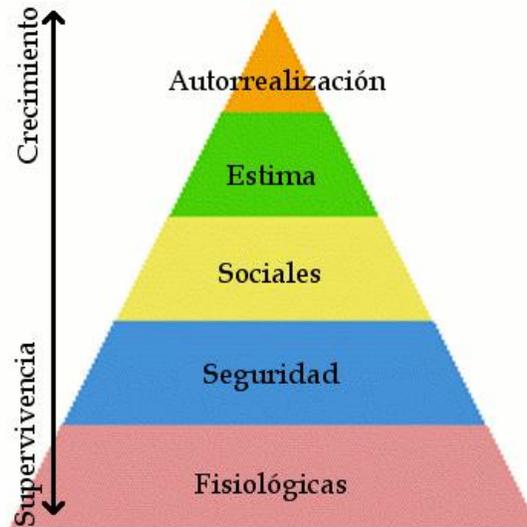


Figura 3. Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow, Arroyo, D, Hernández, A, Pozuelo. R y Rivas O, (2014).

- “Necesidades Fisiológicas, esta se refiere a las funciones que necesitamos cumplir, en orden de poder existir, acciones que debemos de hacer para que el organismo tenga un rendimiento adecuado, como, respirar, comer, beber entre otras.
- Necesidades de Seguridad, esta busca un estado de orden, estabilidad, y protección, se relaciona con temor y situaciones de desequilibrio.
- Necesidad Social, se refiere a al sentimiento de pertenecer alguna comunidad o grupo, poder dar y sentir afecto, necesidad de comunicación y sentimiento de pertenencia.
- Necesidad de Reconocimiento, describe el sentimiento de destacar resaltar dentro de un grupo, necesidad por tener sentir aprecio y prestigio.
- Necesidad de Autorrealización, en esta el ser humano busca el dejar una marca, cierta huella, una creación la cual trascienda, y cause éxito personal”. Maslow. A, Madrid, (1991),