



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS DEL  
DEPORTE**

**Circunstancias influyentes para la profesionalización del fútbol en los clubes  
deportivos peruanos entre los años 2001-2021**

**TESIS**

**Para optar el título profesional de Licenciado en Negocios del Deporte**

**AUTOR(ES)**

**Aleman Heredia, Jorge (0000-0003-1077-6382)**

**Fernandez Dávila Alania, David Alberto (0000-0003-3089-2444)**

**ASESOR(ES)**

**Rosales Zavaleta, Raúl Antenor (0000-0001-6551-7228)**

**Lima, 18 de agosto del 2023**

## **Dedicatoria**

A mi familia por su apoyo en todo momento. Para mi sobrina Julieta, que desde tu nacimiento trajiste felicidad. Para mis abuelos que los extraño, siempre me alentaron y sé estarían orgullosos de este objetivo cumplido.

Jorge Jesús Alemán Heredia

A mi madre Carolina por ser una fuente de inspiración y ejemplo de vida. A mis queridos abuelos Nemesio y María, por su amor incondicional, aliento y acompañamiento en cada etapa de mi vida. A mi tía Teresa y mi hermana Mía por ser parte fundamental de mi vida.

David Alberto Fernández Dávila Alania

## **Agradecimientos**

A nuestras familias y amigos por su apoyo incondicional en cada etapa de nuestras vidas. A nuestros entrevistados por brindarnos su conocimiento y aportes para enriquecer el trabajo. A nuestros maestros durante toda nuestra etapa universitaria por trazarnos un camino profesional.

## **Resumen**

Desde inicios del nuevo milenio se suscitaron acontecimientos que han sido determinantes en el proceso de profesionalización del fútbol peruano a nivel de clubes. La presente investigación busca analizar cuáles han sido estas circunstancias determinantes e interpretar en base a los hallazgos de la investigación, su influencia real en este proceso. De igual manera, esta investigación busca ser un punto de partida para futuras investigaciones en la gestión deportiva nacional, que complementen la interpretación de los resultados y sirva como material bibliográfico del ámbito de investigación.

**Palabras clave:** profesionalización; fútbol; Perú; club; empresa; futbolista; diseño organizacional; sistema ocupacional; medios de comunicación; formación integral

Influential circumstances for the professionalization of soccer in Peruvian sports clubs  
between 2001-2021.

**Abstract**

Since the beginning of the new millennium, events have taken place that have been key factors in the process of professionalization of Peruvian soccer at club level. This research seeks to analyze what these determining circumstances have been and to interpret, based on the findings of the research, their real influence on this process. Likewise, this research seeks to be a starting point for future research in Peruvian sports management, which will complement the interpretation of the results and serve as bibliographic material in the field of research.

**Keywords:** professionalization; soccer; Peru; club; club; company; soccer player; organizational design; occupational system; media; integral development

u201510602\_Fernández Dávila Alania, David  
Alberto\_Circunstancias influyentes para la profesionalización  
del fútbol en los clubes deportivos peruanos entre los años  
2001-2021

---

ORIGINALITY REPORT

---

4%

SIMILARITY INDEX

4%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

2%

STUDENT PAPERS

---

PRIMARY SOURCES

---

1

tesis.pucp.edu.pe

Internet Source

<1%

2

docplayer.es

Internet Source

<1%

3

qdoc.tips

Internet Source

<1%

4

repositorio.uigv.edu.pe

Internet Source

<1%

5

1library.co

Internet Source

<1%

6

Submitted to Universidad Catolica de Santo

Domingo

Student Paper

<1%

7

fpf.org.pe

Internet Source

<1%

---

## Tabla de contenido

<b>1. Presentación del trabajo .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problema de investigación.....	1
1.1.1 Descripción de la problemática .....	1
1.1.2 Problema general .....	2
1.1.3 Problemas específicos.....	2
1.2 Justificación y relevancia.....	3
1.3 Limitación y parámetro .....	3
1.4 Propósito del estudio .....	3
1.4.1 Objetivo general .....	3
1.4.2 Objetivos específicos .....	4
<b>2. Marco teórico y antecedentes .....</b>	<b>5</b>
2.1 Marco teórico.....	5
2.1.1 Antecedentes.....	5
2.1.1.1 El sistema deportivo en el Perú .....	5
2.1.1.2 El fútbol profesional en el Perú .....	7
2.1.2 Marco teórico.....	10
2.1.2.1 Diseño organizacional .....	10
2.1.2.2 Sistema ocupacional .....	11
2.1.2.3 Medios de comunicación .....	13
2.1.2.4 Formación integral del deportista .....	14
<b>3. Metodología de la investigación .....</b>	<b>16</b>
3.1 Metodología.....	16
3.1.1 Diseño metodológico .....	16
3.1.2 Alcance metodológico .....	16
3.2 Población y muestra .....	16
3.3 Descripción de los entrevistados .....	17
<b>4. Presentación de hallazgos .....</b>	<b>18</b>
4.1 Profesionalización .....	18
4.2 Diseño organizacional .....	21

4.3	Sistema ocupacional .....	33
4.4	Medios de comunicación .....	43
4.5	Formación integral.....	51
<b>5.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>62</b>
5.1	La transformación del diseño organizacional .....	62
5.2	Formalización del Sistema laboral deportivo .....	64
5.3	Influencia de los medios de comunicación.....	67
5.4	Influencia de la Formación integral del deportista .....	70
5.5	Circunstancias influyentes en la profesionalización.....	72
	<b>Referencias .....</b>	<b>75</b>
	<b>Anexo(s).....</b>	<b>79</b>



## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Descripción de los entrevistados</i> .....	17
--	----

## **1. Presentación del trabajo**

### **1.1 Problema de investigación**

#### ***1.1.1 Descripción de la problemática***

El deporte hoy en día es un fenómeno global que influye positiva y negativamente en temas sociales, políticos, económicos y educativos. En el Perú, esta influencia es aún más marcada. Como resalta un artículo periodístico recogido del Diario El Peruano (2020), durante los años 2017 a 2019, el fútbol y el deporte en general representó para la sociedad peruana una sensación de orgullo y felicidad. Los resultados positivos obtenidos por la selección peruana de fútbol y en especial, por la organización de los Juegos Panamericanos fueron catalizadores de éxito en ese periodo. Estos éxitos deportivos representaban para cada peruano un logro particular, sin embargo, como todo en la vida, el éxito es efímero. En el momento en el cual, este disminuye radicalmente, esa sensación de pertenencia desaparece.

Es en ese punto donde la planificación estratégica y de procesos es fundamental para alargar estos logros en el tiempo. Sin embargo, en el Perú, esta es difícilmente visible en muchos aspectos, sobre todo en el deporte. La industria del deporte nacional ha tenido históricamente muchas dificultades para establecerse. Aspectos como la informalidad, el intrusismo laboral, la falta de seriedad de los deportistas y de los clubes, la ausencia de infraestructura deportiva privada y pública, y el legado dejado por anteriores gestiones; representan algunas de las dificultades con las cuales la industria deportiva en el Perú se ha enfrentado desde inicios del nuevo milenio. No obstante, se suscitaron acontecimientos que han sido determinantes en el proceso de profesionalización del deporte a nivel institucional.

A modo de contextualizar la conformación del sistema deportivo nacional, se recoge lo que menciona la Ley 28036, la cual precisa que “el Sistema Deportivo Nacional es el conjunto de órganos y organismos públicos y privados, estructurados e integrados funcionalmente, que articulan y desarrollan la actividad deportiva, recreativa y de educación física a nivel nacional, regional y local” (Congreso de la República, 2003, Artículo 6). En consecuencia, se cuenta con información sobre los organismos que la conforman y con la investigación de antecedentes internacionales será factible comparar las realidades del Perú, del resto de países de América Latina (países en vía de desarrollo) y países desarrollados.

Desde inicios de los 2000, diversos acontecimientos han sido los impulsores de la profesionalización del deporte en nuestro país, para efectos de esta investigación se tendrá un enfoque únicamente en la disciplina del fútbol profesional. El punto de partida de la presente

investigación tomó como referencia un artículo periodístico del diario El Comercio, en donde se detalla cuatro momentos donde el modelo del fútbol profesional en el Perú fue puesto a prueba y también menciona las medidas de mejora que se tomaron a partir de ello (Cruz, 2021).

Las situaciones que detalla el artículo periodístico, llevaron a una reflexión acerca de cuatro circunstancias que puedan tener influencia en el proceso de profesionalización del fútbol. Estas son, el diseño y/o estructura organizacional de los clubes profesionales, el sistema deportivo laboral en el Perú, la influencia de los medios de comunicación y los programas de desarrollo integral del deportista. Estas cuatro circunstancias serán el objeto de análisis de la investigación, razón por la cual, se recurre a consultar especialistas con experiencia en estos criterios. Además, las medidas de solución que explica el artículo serán claves para profundizar el objeto de la investigación. Algunas de estas medidas significaron la creación de órganos institucionales destinados a contribuir a la mejora de los procesos administrativos, brindar soporte a los agentes involucrados en el fútbol nacional, entre otros. Estas servirán como criterios a ser analizados para comprender su relevancia para la profesionalización del fútbol nacional.

A su vez, en este trabajo de investigación se ha recurrido a revisar bibliografía nacional e internacional con el objetivo de conocer más acerca de la influencia de estos cuatro pilares considerados trascendentales en el proceso de profesionalización y evaluar con esa base, si es que son o serían de suma importancia en la transformación de la actual industria del fútbol profesional.

La presente investigación además tiene como finalidad el representar un punto de partida en el desarrollo de material académico nacional y que futuros gestores deportivos profundicen en los hallazgos, en la temática de la investigación y se amplíe por consiguiente el conocimiento de la gestión deportiva en el Perú.

### ***1.1.2 Problema general***

¿Cuáles son las circunstancias influyentes para la profesionalización del fútbol en los clubes deportivos peruanos entre los años 2001-2021?

### ***1.1.3 Problemas específicos***

- ¿Cómo es que la transformación del diseño organizacional de los clubes profesionales ha sido influyente para la profesionalización del fútbol en los clubes deportivos peruanos entre los años 2001-2021?

- ¿Cómo es que la formalización del sistema ocupacional (laboral) ha sido influyente para la profesionalización del fútbol en los clubes deportivos peruanos entre los años 2001-2021?
- ¿De qué manera los medios de comunicación han sido influyentes para la profesionalización del fútbol en los clubes deportivos peruanos entre los años 2001-2021?
- ¿De qué manera la formación integral del deportista (educacional y ético) ha sido influyente para la profesionalización del fútbol en los clubes deportivos peruanos entre los años 2001-2021?

## **1.2 Justificación y relevancia**

En el Perú existe una limitada cantidad de documentos académicos que explican los acontecimientos que se han suscitado en este milenio y que han aportado en el proceso de profesionalización del deporte nacional. En razón de ello, este trabajo de investigación tiene como objetivo investigar acerca del campo de la profesionalización deportiva en el Perú, comenzando por la disciplina deportiva que más arraigo y presencia tiene en el país.

## **1.3 Limitación y parámetro**

Dentro de esta investigación se tendrá ciertas limitantes para su desarrollo de forma más amplia y precisa. Debido a la delicada situación sanitaria por la cual atraviesa el país al momento de realizar la recolección de los datos, el estudio de campo tendrá que limitarse a entrevistas a expertos en la materia, únicamente en el departamento de Lima. En cuanto a los protocolos sanitarios, podrá verse limitado el hecho de realizar entrevistas de manera presencial y se deban optar por aquellas de forma digital.

Un aspecto a considerar es el intentar precisar los temas a investigar, por lo cual, dentro de los objetivos a investigar, se ha decidido utilizar cuatro conceptos derivados de la profesionalización y cuatro acontecimientos que marcaron el desarrollo del fútbol nacional. A partir de lo expresado, se observa una oportunidad para desarrollar futuras investigaciones que complementen el trabajo realizado.

## **1.4 Propósito del estudio**

### ***1.4.1 Objetivo general***

Analizar las circunstancias influyentes para la profesionalización del fútbol en los clubes deportivos peruanos entre los años 2001-2021.

#### **1.4.2 *Objetivos específicos***

- Analizar cómo la transformación del diseño organizacional de los clubes profesionales influyó en la profesionalización del fútbol en los clubes deportivos peruanos entre los años 2001-2021.
- Analizar cómo es que la formalización del sistema ocupacional (laboral) ha sido influyente para la profesionalización del fútbol en los clubes deportivos peruanos entre los años 2001-2021.
- Analizar de qué manera los medios de comunicación han sido influyentes para la profesionalización del fútbol en los clubes deportivos peruanos entre los años 2001-2021.
- Analizar de qué manera la formación integral del deportista (educacional y ético) ha sido influyente para la profesionalización del fútbol en los clubes deportivos peruanos entre los años 2001-2021.

## 2. Marco teórico y antecedentes

### 2.1 Marco teórico

#### 2.1.1 Antecedentes

##### 2.1.1.1 El sistema deportivo en el Perú

Complementando lo antes mencionado acerca del Sistema Deportivo Nacional y su misión, es relevante mencionar los organismos que lo conforman y que se precisan en la Ley 28036:

- El Instituto Peruano del Deporte - IPD
- Los Gobiernos Regionales a través de los Consejos Regionales del Deporte
- Las Organizaciones Deportivas de los organismos públicos, privados y comunales
- Los Gobiernos Locales
- Las Universidades
- Los Institutos Superiores
- Las Fuerzas Armadas
- La Policía Nacional del Perú
- Los Centros Educativos
- Los Centros Laborales
- Las Comunidades Campesinas y Nativas (Congreso de la República, 2003, Artículo 6)

Dentro de estos organismos se encuentra la labor realizada por las instituciones educativas como lo son los colegios y las universidades. El primero de estos cuenta con torneos y campeonatos que promueven la práctica deportiva de manera periódica. Para ello cuentan con el soporte del Ministerio de Educación (MINEDU), el cual en su Resolución Viceministerial N° 053-2022-MINEDU, acuerda “organizar los Juegos Escolares Deportivos y Paradeportivos en sus etapas: a) Institución Educativa, b) UGEL, c) Regional, d) Macrorregional y; e) Nacional” (Ministerio de Educación [MINEDU], 2022, p. 4).

De igual forma, en el Perú existen otras organizaciones encargadas de organizar campeonatos escolares como lo son la Asociación Deportiva de Colegios Religiosos Católicos (ADECORE) y la Asociación de Colegios Particulares Amigos (ADECOPA).

Con respecto a la organización del deporte universitario en el Perú, la autora Luna et al. (2017) menciona que este

Es conducido por la Federación Deportiva Universitaria del Perú (FEDUP), la cual es la representante nacional de la Federación Internacional de Deporte Universitario

(FISU) y es la única entidad encargada de seleccionar a los deportistas que representarán al Perú en los eventos universitarios internacionales que se desarrollen. (p. 51)

Además, la autora hace mención a la misión de la FEDUP frente al deporte y sus deportistas, el cual:

Contribuye en la formación integral de los universitarios y alumnos de la Educación Superior del Perú. Promoviendo el desarrollo humano en nuestros futuros profesionales. Fortaleciendo la importancia de la actividad física como parte de la formación integral de los estudiantes universitarios del país. (Federación Deportiva Universitaria del Perú [FEDUP], s.f., párr. 3)

Luna et al. (2017) realizan la comparación con otras realidades latinoamericanas como los son Chile y Colombia, y recalcan que cada universidad en base a los objetivos institucionales que se trazan y respaldado por la inversión destinada en los presupuestos universitarios, manejan una mejor estructura de gestión deportiva interna. Además, las autoras realizan una comparación con la gestión deportiva universitaria de países como Estados Unidos, Canadá y Australia. Se afirma que, en los países latinoamericanos, el deporte universitario es menos relevante que los estudios propiamente académicos. Esto último se fundamenta en que el deporte universitario en América Latina no es televisado, carece del nivel de atracción de sponsors y no ofrece incentivos a sus deportistas, como lo son la gran variedad de becas presentes en los países norteamericanos o en Australia.

Por último, mencionan que un gran número de universidades que existen en Norteamérica son públicas y el Estado se encarga del financiamiento permitiéndoles desarrollar el deporte universitario. (Luna et al., 2017)

La razón de invertir en los deportistas nacionales tanto a nivel competitivo como a nivel académico y personal es lograr insertar al atleta en su círculo social donde pueda desarrollarse luego de haber concluido su etapa como deportista calificado.

Además, es necesario añadir el contexto de uno de los agentes más importantes de la industria del deporte, siendo esta los medios de comunicación. La evolución de los medios de comunicación enfocados en el deporte peruano ha significado un cambio radical en la industria. Fernández (2015) señala que, en el año 1941, el Círculo de Periodistas Deportivos del Perú se fundó por un grupo de periodistas que tuvieron una visión, marcando así un hito trascendental

en la industria deportiva nacional. Desde su creación en 1941 hasta la fecha, se han suscitado cambios en las formas de comunicación. Los medios tradicionales como la radio y la prensa escrita predominaban y eran influyentes hasta inicios de este nuevo siglo. El verdadero cambio comenzó con la aparición de las redes sociales, cuya característica fundamental es la rapidez de la comunicación. A su vez, tiene las facultades de presentar información de manera veraz, de alta calidad y con distintos formatos de presentación. Complementando la relevancia de los medios de comunicación en la industria del deporte, Carrillo (2017) hace mención al deporte como una plataforma rentable de comunicación. El experto en marketing deportivo destaca al deporte como un mecanismo para generar visibilidad y valor de la marca. En esa misma línea, se destaca la estrategia de algunos diarios populares del país que observaron una gran oportunidad en la industria deportiva y comenzando con pequeñas columnas deportivas, llegaron finalmente a crear diarios propios enfocados en su totalidad al deporte.

#### 2.1.1.2 El fútbol profesional en el Perú

La Ley 30727, al referirse al órgano rector del fútbol profesional en el Perú, hace mención que:

La Federación Deportiva Nacional Peruana de Fútbol, también denominada Federación Peruana de Fútbol (FPF), es el organismo rector del fútbol a nivel nacional, en sus distintas categorías y niveles. La Federación Deportiva Nacional Peruana de Fútbol se rige por sus estatutos y la presente ley, además de los estatutos, reglamentos y decisiones de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) y de la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL), que priman respecto de cualquier normativa. (Congreso de la República, 2018, Artículo 1)

De acuerdo a la ley, el fútbol profesional en todas sus categorías y niveles se encuentra regulados por la Federación Peruana de Fútbol (FPF), siendo este organismo plenamente autónomo en cuanto a sus funciones. Según la propia Ley 30727:

La Federación Deportiva Nacional Peruana de Fútbol es una persona jurídica de derecho privado, que goza de plena autonomía e independencia en materia deportiva, administrativa, económica, financiera, organizacional y de solución de controversias en los asuntos de su competencia, conforme a los estatutos, reglamentos y decisiones de la FIFA y de la CONMEBOL. (Congreso de la República, 2018, Artículo 2)

A su vez, es necesario mencionar que según los estatutos de la Federación Deportiva Nacional Peruana de Fútbol (2021), los miembros de la FPF son:



:

- los clubes de Fútbol profesional de Primera División que conforman la Liga1;
- los clubes de Fútbol profesional de Segunda División que conforman la Liga2;
- las ligas departamentales;
- la asociación de jugadores;
- la asociación de árbitros;
- la asociación de entrenadores;
- la asociación de fútbol femenino;
- la asociación de futsal;
- la asociación de fútbol playa. (Artículo 12)

Para la presente investigación, se enfocará en aquellos miembros pertenecientes al círculo profesional del fútbol en el Perú, observar como han evolucionado desde inicios de los 2000 y que organismos nuevos han surgido con la finalidad de mejorar el proceso de profesionalización de la industria del fútbol en el Perú.

De acuerdo con Cruz Valdivia (2021) en un artículo periodístico redactado en el Diario El Comercio, menciona que, en los últimos 20 años, se han suscitado numerosos casos donde se puso de manifiesto la informalidad en el fútbol peruano y los cambios positivos que trajeron consigo. El primer caso relatado data del año 2003 y se dio en el marco de una huelga por parte de la Agremiación de Futbolistas que reclamaban el cumplimiento y reconocimiento de beneficios laborales, por lo que se recurrió a paralizar definitivamente el campeonato de dicho año. Los grandes logros que se obtuvieron tras este caso fueron los siguientes:

- Cumplimiento de contratos laborales y reconocimiento de derechos de los futbolistas
- Instauración del Contrato Tipo, que se refiere al documento que certifica al futbolista como trabajador del Club
- Medidas más rigurosas para los controles de planillas donde se encontraban los futbolistas
- Reconocimiento de los derechos del futbolista mediante el “Estatuto del Futbolista”
- Instauración de la Cámara de Resolución de disputas, donde ellos podían denunciar incumplimientos de sus derechos.

El segundo caso mencionado por Cruz Valdivia (2021) tiene como protagonista a la Universidad San Martín de Porres, la cual decidió en el año 2012 retirarse de la actividad

profesional. Esta decisión fue tomada como consecuencia de los reclamos hacia otros clubes que habían incumplido con el pago de sueldos a su plantel profesional durante todo el año 2011 (los cuales generaron deudas millonarias con el ente tributario, SUNAT) y por la firma de planillas y dobles contratos. Esto conllevó a que 5 clubes del fútbol peruano tuvieran que ser sometidos a un proceso de administración concursal. Los clubes en mención son Alianza Lima, Universitario de Deportes, Cienciano, Melgar y Sport Boys. Los grandes logros que se obtuvieron tras este caso mencionado fueron los siguientes:

- Creación del Órgano de Control Económico Financiero, ente encargado de vigilar el pago de contratos y deudas de los clubes peruanos
- Se procedió con el pago de deudas en un año o refinanciamiento.

El tercer caso planteado por Cruz Valdivia (2021) fue la falta de reconocimiento de los deportistas en la Asamblea de Bases. Este caso se suscitó en el año 2009, y llevó a cambios en cuanto al reconocimiento de los deportistas como parte de las decisiones de la Asamblea y reuniones con la propia FIFA para llegar a un consenso. Los logros de este tercer caso planteado fueron los siguientes:

- Reconocimiento de la Segunda División del Fútbol Peruano como parte del circuito profesional del deporte en el país
- El ingreso de los comandos técnicos a la Cámara de Resolución de Disputas para regular sus derechos laborales.

El cuarto y último caso, al que hace mención Cruz Valdivia (2021), se dio en el marco en el cual un grupo de deportistas quedó fuera del Programa de Apoyo al Deportista (PAD). En octubre del 2019, se dio a conocer una lista integrada por 147 deportistas que dejaban de pertenecer al PAD debido a que, en los Juegos Panamericanos de Lima 2019 no habían logrado conseguir el podio. Los reclamos encabezados por los deportistas trajeron consigo la creación de la Asociación de Deportistas (ADP). Esta asociación tiene como fin o meta respaldar y escuchar a los deportistas, de esa manera estos últimos se preocupen únicamente en competir. Las primeras acciones de esta asociación se dieron en el marco de la pandemia para gestionar junto al IPD la reanudación de los entrenamientos en primer lugar de los deportistas clasificados a los Juegos Olímpicos, en segundo orden aquellos que buscan un cupo a los Juegos y en tercer orden sumar a los deportistas federados.

La presente investigación se enfocará en determinar la relevancia que tuvieron estas nuevas medidas en el proceso de profesionalización del fútbol en los clubes peruanos en estos últimos 20 años. Además, se establecerá una comparación con sucesos en países latinoamericanos y su avance progresivo en dicha profesionalización.

## **2.1.2 Marco teórico**

### **2.1.2.1 Diseño organizacional**

En relación al diseño organizacional en clubes de fútbol profesionales o de élite, el autor Arroyo López (2019) hace mención de lo siguiente:

Para un club de fútbol profesional, la adopción de una estructura organizacional es un punto fundamental dentro del proceso de dirección estratégica. Especialmente, la adopción de una estructura funcional similar a la empresarial, que permita operar bajo las responsabilidades que demanda el fútbol en la actualidad. (p. 31)

Los autores Gómez y Opazo (2007) complementan al identificar cuáles son las características estructurales de un club de fútbol de élite. Estos autores determinaron cuáles son las áreas claves dentro de una organización deportiva. Estas áreas son la administrativa, comercial, de comunicaciones y deportiva. El modelo de estructura organizacional que plantean los autores, busca contribuir en una mejora de la gestión deportiva y administrativa de un club perteneciente a la élite. A su vez, concuerdan en la adopción de una estructura organizacional similar a las grandes estructuras empresariales.

Se considera entonces que, como parte del proceso de profesionalización, una estructura ideal con la cual debería contar una institución de la industria deportiva sería la que determinan ambos autores en su investigación. Puesto que, comprende las dos áreas que en estos momentos son las que tienen más influencia en los equipos de élite como lo son el área comercial, encargada del aspecto de la imagen, ingresos añadidos a la actividad deportiva y merchandise; y el área de comunicaciones, que comprende la gestión de los derechos televisivos y demás factores de imagen y comunicación interna y externa de la institución.

Estas áreas claves dentro de una organización deportiva a las que hacen referencia los autores vienen de la mano con perfiles profesionales idóneos para cumplir los roles, objetivos institucionales y desafíos de las nuevas tendencias. A raíz de ello se obtuvo un estudio llevado a cabo en el año 2004 donde muestra una realidad preocupante relacionado con el intrusismo

en la Comunidad Autónoma de Valencia en España. En dicho estudio el autor Campos (2005), concluyó luego de su investigación que el porcentaje de personas que laboran en áreas relacionadas a la actividad física y deporte en organismos, instituciones o instalaciones deportivas; y que no poseen ningún título profesional para la enseñanza de la actividad física, especialización en algún deporte o en rubros de gestión deportiva, asciende a 40,6%. Añadido a ello, el autor obtuvo que el porcentaje de personas con titulación no homologada por el Real Decreto 1973/1999 ascendía a 57;7%.

Los datos que menciona el autor son relevantes si se compara la realidad española de hace 20 años con la realidad actual del Perú, puesto que es posible encontrar similitudes entre el déficit de especialización o formación académica de profesionales que ejercen actualmente en puestos dentro de la industria deportiva.

Complementando la importancia de contar con perfiles profesionales dentro de los cargos y funciones de la industria deportiva, Gutiérrez Betancur (2010) menciona que en Colombia se aceptó que las áreas relacionadas a la administración y gestión deportiva podrían ser destinadas a cualquier persona sin importar su formación académica, es decir, no se realizan filtros para acceder a dichos puestos y funciones. No obstante, el autor recalca que, con las actualizaciones constantes de los conocimientos de gestión y administración de entidades deportivas, resulta más beneficioso para las instituciones contar con perfiles que cumplan que cumplan dichas capacidades, habilidades y aptitudes de gestión.

Sin embargo, un factor clave a determinar dentro del contexto nacional es el que señala Mestanza (2021), donde se destaca el ínfimo margen de rentabilidad e ingresos que generan los clubes peruanos significando un retraso en el establecimiento de una estructura organizativa adecuada. Además, señala algunos aspectos a tomar en cuenta para el crecimiento económico de las instituciones, como lo son el nivel adquisitivo del mercado, la inflación, el territorio, entre otros. Dichos aspectos serán importantes para un acertado manejo de las finanzas de la institución y el uso de la inversión en establecer un modelo de negocio.

#### 2.1.2.2 Sistema ocupacional

El estudio al que se hace mención en el apartado anterior, en donde el autor Campos (2005) establece un porcentaje de personas que no cuentan con titulación que les permita trabajar en funciones de la actividad física y el deporte en la Comunidad de Valencia, pero que, si ejercen en los puestos en mención, fue corroborado dos años más tarde a través de otro estudio similar.

Martínez et al. (2008) hace mención a cuatro posibles circunstancias influyentes de este caso, siendo estas;

- El importante auge experimentado por la actividad físico deportiva, creando de esta forma una mayor demanda de personas especializadas para que ejerzan en los roles de la gestión deportiva.
- La falta de regulación del mercado laboral en el país, el cual hace referencia a un importante porcentaje de personas que no cuentan con vinculación laboral (contrato de trabajo) en la Comunidad Valenciana, ascendiendo a un 30% de los trabajadores.
- El intrusismo laboral, el cual permite a personas disponer de un trabajo remunerado, donde cuenta con funciones para la cual no está educativa ni formalmente preparado.
- La oportunidad de contar con mano de obra muy económica, al no estar cualificada.

Estas cuatro circunstancias al cual Martínez et al. (2008) hace mención tienen como consecuencia la informalidad en el sistema laboral del lugar de estudio. A modo de comparar la realidad que nos mencionan los autores con el foco de la presente investigación, es posible obtener una relación clara y fidedigna de lo que sucede en la industria deportiva en el Perú, en particular, el tema de la inexistencia de vinculación contractual dentro de la industria.

En base a lo mencionado, los primeros casos de cumplimiento de contratos laborales dentro del deporte sudamericano los desarrolla Reyna (2017), destacando la importancia que tuvo tanto para las instituciones deportivas de la época y los deportistas amateurs, posibilitando el comienzo de la profesionalización deportiva mediante la utilización de contratos laborales, en principio por locación de servicios. Estos contratos significaron un mayor control por parte de las instituciones hacia sus deportistas, el cumplimiento de las normativas establecidas por los órganos de control y la posibilidad para los deportistas de ingresar al círculo laboral de manera formal.

De acuerdo con Dowling et al. (2014), los tres tipos de procesos de la profesionalización son la organizativa, sistémica y ocupacional. Para los autores los procesos por los que pasan las organizaciones deportivas, incluyen el tema estructura, desarrollo de planificación y procesos internos; y los recursos humanos. Estos procesos del deporte se transforman de una situación voluntariamente conducida a un fenómeno cada vez más empresarial. Es por eso, que los clubes europeos han logrado avanzar no solo en la profesionalización del deporte, sino en considerar al deportista como un trabajador de la institución, como si lo conduce una empresa.

Un segundo aspecto es la evolución o la creación de distintos departamentos dentro del club, por ejemplo, marketing, comunicaciones, scouting, organización de eventos, legal y en los últimos años varios clubes están incursionando en los e-sports. Para ello se requiere contar con perfiles específicos y profesionales idóneos para asumir con responsabilidad sus funciones. Todo esto se ve reflejado en el organigrama de varios clubes y la transparencia de los mismos sobre las finanzas y otros aspectos de interés no solo de sus seguidores sino también de futuros inversores.

### 2.1.2.3 Medios de comunicación

En relación a los medios de comunicación y su influencia actual, el autor Acosta Hernández (2005) hace mención de lo siguiente “Los tiempos han cambiado, igual que han cambiado las actitudes y el comportamiento de los individuos. Como resultado, el contexto social del deporte ha sufrido una profunda modificación” (p.21).

Añadido a eso el autor detalla los principales cambios propios de un mundo más globalizado:

La explosión mundial de las transmisiones televisivas por satélite y cable, los patrocinios empresariales, los fabricantes de artículos deportivos, así como la afección insaciable de los medios de comunicación por mayores oportunidades de entretenimiento, han convertido el deporte en un fenómeno social de gran importancia. (Acosta Hernández, 2005, p.15)

Esto pone de manifiesto que la aparición de los nuevos medios de comunicación en el deporte ha traído consigo un número de cambios en la forma de visualizar el negocio y por consiguiente la gestión de los clubes deportivos. Por su parte, Prado Gómez (2016) menciona la importancia del mensaje y la forma en la que este es transmitido por los medios de comunicación y cómo el receptor final, es decir los aficionados y los involucrados en el deporte, reciben dicho mensaje, el cual desata emociones humanas positivas y/o negativas que pueden culminar en actos de violencia.

El autor menciona a la importancia de cuidar la comunicación externa hacia los entes que rodean a la institución deportiva. De igual forma, Acosta Hernández (2005) reafirma la importancia tanto de la comunicación externa como de la interna. Dentro del marco teórico se ha establecido que la industria deportiva y sus instituciones debieran seguir el modelo estructural empresarial. Para ello, es fundamental el establecer una correcta comunicación dentro de la organización, siendo uno de los pilares de éxito de cualquier empresa y organización deportiva.

De acuerdo con Whysall (2014), las presiones por la profesionalización, la comercialización y la mercantilización están netamente relacionadas con el impacto de los medios de comunicación y la explotación de la industria para atraer a los aficionados.

Según los autores, los medios de comunicación son un factor fundamental en el proceso de la profesionalización de la industria deportiva y los agentes involucrados entre sí. A su vez, estos tienen una injerencia importante en los procesos de explotación de las marcas y en las oportunidades de expansión. A razón de ello, los clubes deportivos optan por contar con un departamento especializado en las comunicaciones, con el fin de acercarse a los aficionados. Ellos tendrán a su alcance las últimas noticias de su equipo, lanzamientos de camisetas, firmas de autógrafos, entre otras actividades de su interés.

#### 2.1.2.4 Formación integral del deportista

Al referirse al aspecto de formación integral, se considera tanto el factor educacional como el ético. Este aspecto en particular es uno de los más evaluados por diversos autores que consideran que el espíritu del amateurismo y juego limpio se ha ido perdiendo progresivamente desde la aparición de la profesionalización. De acuerdo a Whysall (2014), el deporte moderno de élite dista de la idealización del juego limpio y de los ideales de los aficionados.

Se debe considerar que el proceso de profesionalización no debería ser directamente proporcional a la pérdida de los valores éticos que debe tener todo deportista de élite. En su defecto este debería ser considerado como un crecimiento conjunto y positivo, mejorando de esa forma la industria. La misión de formar profesionales y también personas debería ser primordial en todo organismo deportivo, porque si bien existen buenos prospectos de deportistas, no todos llegan a la élite. Es allí donde radica la importancia de la formación integral en el deporte, puesto que logran integrar al individuo a los parámetros que establece la sociedad.

En contraparte a lo que menciona el autor, Trujillo (2020; como se cita en Blázquez, 1999) hace mención a que en el deporte como educación:

Lo más valioso es el ser humano que lo practica, en otras palabras, el deportista. De esta forma, el deporte centrado en la educación busca promover el crecimiento y la superación de las distintas capacidades cognitivas, afectivas, sociales, motrices y psicomotrices del deportista (p.22).

En este sentido el autor centra el valor del deporte en el factor de la educación como fuente de progreso y superación del ser humano en todos los aspectos interpersonales e intrapersonales. Siguiendo esta línea, Giménez (2002) propone que la planificación deportiva para niños y niñas de edades tempranas debe partir de la premisa del valor humano y educativo, así pues, el infante interioriza valores mientras practica algún deporte en particular.

Por otro lado, Prado Gómez (2016) determina la influencia del deporte desde ámbitos macros como lo son la política y la cultura. El autor reconoce al fútbol como un deporte de masas, por lo tanto, este tiene una influencia total a nivel económico, en el caso de países en vías de desarrollo. A su vez, la importancia que le brindan los políticos al deporte tiene que ver con estrategias para generar confianza en la ciudadanía y en los electores. De igual forma, el deporte influye en el apartado social y cultura, puesto que otorga un sentimiento de pertenencia y autoestima a la sociedad.

Es cierto lo que menciona el autor debido a que, en su país el deporte se ha convertido en una política de Estado. En todos los deportes existe apoyo empresarial y se ve reflejado no solo en los resultados futbolísticos sino a nivel macro deportivo.



### **3. Metodología de la investigación**

#### **3.1 Metodología**

##### ***3.1.1 Diseño metodológico***

El diseño de esta investigación es cualitativo exploratorio de tipo fenomenológico, puesto que se centra en la descripción, comprensión e interpretación de los hallazgos recolectados en las entrevistas a profundidad. En definitiva, se buscó conocer los significados que le dan los entrevistados a los conceptos que forman parte de los objetivos del trabajo, en base a su experiencia subjetiva.

##### ***3.1.2 Alcance metodológico***

De lo mencionado líneas atrás, el formato de recolección de la información para responder la problemática se efectuó en base a una metodología cualitativa exploratoria fenomenológica.

La recolección de material bibliográfico nacional e internacional permitió hacer una evaluación comparativa de ambas realidades en cuanto al tema a investigar.

Para complementar ello, se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en la materia del mercado nacional que expliquen y consoliden información precisa y que permita responder a las preguntas de investigación.

El levantamiento de los hallazgos se realizó en tres momentos. El primero de estos siendo la etapa descriptiva, en la cual, se describe de manera precisa los aportes en base a su experiencia subjetiva. La segunda etapa es la estructural, en la cual se aplica la metodología fenomenológica como tal, comparando los aportes de cada entrevistado para establecer una idea en conjunto. La tercera etapa es la de discusión del resultado, en la cual se rescatan los conceptos previos de los antecedentes y del marco teórico, resultando en una interpretación veraz que permita responder los objetivos de la investigación.

#### **3.2 Población y muestra**

La presente investigación cualitativa tuvo una muestra de 10 entrevistados. Para ello, se estableció un perfil de entrevistado que se detallará a continuación.

Este perfil del entrevistado tiene ciertas características para recopilar la información que sea provechosa para la investigación. La experiencia del entrevistado debe ser mínimo 5 años en la industria deportiva y mínimo 3 años en la industria del fútbol.

El tipo de labor que realiza o desempeña el entrevistado debe ser la de comunicador con especialización en medios deportivos, exfutbolista para fines específicos de la investigación, exfutbolista que actualmente sea dirigente en un club deportivo o cumpla una función en algún ente del fútbol profesional, especialistas en el fútbol de menores o formativo, profesionales del marketing con especialización en el marketing deportivo, dirigentes deportivos con experiencia en entes privados o públicos, scouter (cazatalento) deportivo.

En suma, los distintos profesionales con especializaciones en determinadas áreas, experiencias deportivas, entre otras labores mencionadas proporcionarán distintos tipos de perspectivas sobre la realidad del fútbol peruano en el periodo de tiempo en el que se sitúa la investigación. Es importante conocer las distintas visiones porque cada profesional, especialista, exfutbolista, agente deportivo o profesional que tenga una mixtura de lo antes mencionado en su experiencia, tiene una postura y una opinión distinta que puede aportar o proponer mejoras para que el fútbol profesional en el Perú pueda desarrollarse y alcanzar objetivos en el mediano a largo plazo.

### 3.3 Descripción de los entrevistados

**Tabla 1**

*Descripción de los entrevistados*

<b>Codificación</b>	<b>Cargo o Puesto laboral</b>
Entrevistado 1 (E1)	Exfutbolista y dirigente
Entrevistado 2 (E2)	Exfutbolista y especialista en fútbol base
Entrevistado 3 (E3)	Dirigente deportivo
Entrevistado 4 (E4)	Director general de empresa deportiva
Entrevistado 5 (E5)	Especialista en Marketing Deportivo
Entrevistado 6 (E6)	CEO de empresa de marketing deportivo
Entrevistado 7 (E7)	Exfutbolista y especialista en fútbol base
Entrevistado 8 (E8)	Especialista en Scouting Deportivo
Entrevistado 9 (E9)	Catedrático y periodista deportivo
Entrevistado 10 (E10)	Catedrático y periodista deportivo

Elaboración propia

## 4. Presentación de hallazgos

### 4.1 Profesionalización

El concepto guía del trabajo de investigación es la profesionalización del fútbol. Posterior a las entrevistas a profundidad realizadas, se obtuvo un grupo de entrevistados que interpretaron el concepto de profesionalización en el deporte desde un punto de vista de industria o empresa deportiva y por su parte, se obtuvo un segundo grupo de entrevistados que interpretaron el concepto desde el apartado individual del deportista. Para efectos del desarrollo de este concepto se priorizaron los hallazgos cuya orientación sea la correspondiente a la industria.

En lo referido al concepto de profesionalización en el fútbol ligada a la industria, dos de los entrevistados manifestaron lo siguiente:

La industria del deporte quizá hace unos 10 o 15 años no tenía tanto valor como hoy en día, pasaba más por la recreación, pero no como una actividad como negocio. Esa profesionalización pasa por el hecho de un cambio a partir de una institución deportiva y las oportunidades que puede generar esta, desarrollando la profesionalización del deporte. (E6, 19 de agosto del 2022)

Un segundo entrevistado mencionó además que, “cada vez es más común transformar a los clubes en empresas de forma corporativa” (E5, 12 de agosto del 2022).

En favor de complementar, lo que mencionan ambos entrevistados de percibir a la industria deportiva como un negocio ligado al aspecto corporativo y empresarial, es preciso resaltar la importancia que tiene la formación e instrucción de quienes la conforman. Dicho aspecto se ve reflejado en el siguiente hallazgo por parte de otros dos entrevistados:

Los entes rectores del fútbol nacional deberían ver la manera que los clubes tengan una organización total. Debería haber requisitos mínimos para quien asuma la responsabilidad de liderar una organización deportiva tenga el conocimiento y los certificados. En el fútbol nacional, entran al mundo laboral personas que no están preparadas. (E3, 27 de julio 2022)

Por su parte, se mencionó que “hay una tendencia muy grande de inclusión de profesionales de otras áreas dentro del fútbol concretamente” (E8, 24 de febrero 2023).

Continuando con un siguiente escalón en el objetivo de profesionalizar el deporte del fútbol, uno de los aspectos fundamentales es la presencia de una relación contractual y obligaciones

entre las partes. Un grupo de cuatro entrevistados recalcaron este aspecto como uno de los más importantes en la formalización de obligaciones y compromisos que acerquen a los mejores profesionales en la industria a las organizaciones e instituciones que los manejan.

“Para ser profesional necesita haber una relación contractual, en el cual una persona contrata tus servicios en este caso del deporte seas un deportista profesional, eres remunerado para ser deportista profesional” (E1, 30 de mayo del 2022). De igual forma, “los clubes monetizan a través de los jugadores profesionales. Los cuales reciben remuneraciones por dicho desarrollo” (E4, 31 de agosto del 2022). Siguiendo la misma línea, se hizo mención que cuando “vienen ofertas o personas que se acercan al deportista e influyen a que haga un contrato con una institución, pero pagado; entonces esto se convierte en una profesión porque es un ingreso mensual, pero además uno adquiere una responsabilidad” (E9, 10 de agosto del 2022). En contraste con lo mencionado, se obtuvo que “no solamente debo ser profesional porque me van a pagar. Hay muchos deportistas que han sido buenos profesionales que no han percibido dinero sino medallas o diplomas” (E2, 23 de agosto del 2022).

Los aportes de los entrevistados siguen la línea de la importancia de establecer relaciones contractuales bien estructuradas y con responsabilidades para ambas partes involucradas. Estableciendo de esa forma, un modelo corporativo y empresarial dentro de las instituciones que conforman la industria del deporte.

Uno de los primeros objetivos dentro de la recolección de hallazgos es la de analizar si se han dado pasos durante los últimos años encaminados en la profesionalización del fútbol peruano. Un grupo de entrevistados mencionan que no se han dado pasos en favor de una profesionalización del fútbol peruano, presentando una crítica al modelo de la industria nacional y como este no crece exponencialmente al ritmo de otros países de la región sudamericana.

“No, creo que estamos en camino recién de poder profesionalizar algo, creo que el fútbol profesional solamente tiene la etiqueta, dado que la marca fútbol es importante pero el producto fútbol no lo es” (E4, 31 de agosto del 2022).

En este sentido el entrevistado marca una idea realista de cómo se encuentra la industria del fútbol peruano, puesto que hace mención a la etiqueta fuerte de la marca fútbol, opuesto a lo débil del producto como tal. A razón de ello, se denotan las diferencias entre las otras realidades del fútbol sudamericano y el fútbol peruano. Un segundo entrevistado, hace mención a un problema interno dentro de las instituciones deportivas:

Lastimosamente tenemos muchos clubes que no han entendido que se necesita una gestión deportiva detrás para el desarrollo de un club. Luego, descienden o desaparecen. Cómo viven los clubes de fútbol peruanos. El 70% de la torta de los ingresos anuales es por televisión, que es indispensable para la mayoría de los clubes, el otro 20% de la esponsorización y el último 10% ticketing y merchandising. (E6, 19 de agosto del 2022)

El aporte del entrevistado en relación al reparto de las formas de ingreso económico de los clubes resulta fundamental para comprender la dependencia de los clubes peruanos en los derechos televisivos. Cuando es comparada con las realidades sudamericanas, se puede identificar otras fuentes de ingreso, lo cual genera una diferencia radical en lo deportivo. Uno de los entrevistados plantea un ejemplo de otra realidad sudamericana.

“A diferencia de Brasil donde el gobierno subvenciona a los equipos, aquí muchos equipos cuentan con problemas económicos, no tienen infraestructura y encima se llevan parte de las inversiones los gobiernos” (E7, 13 de setiembre del 2022).

Los aportes estatales denotan un interés real de las instituciones en el crecimiento del deporte nacional, situación que no se repite en el Perú, afectando la estabilidad de ingresos económicos de los clubes deportivos.

Por otro lado, un grupo de entrevistados difieren en dicha opinión y manifiestan un leve crecimiento de la profesionalización fundamentado en sucesos recientes con participación de áreas que hoy se consideran fundamentales en el deporte:

El hecho de que Perú haya ido al mundial recientemente. Ha hecho que muchos se den cuenta de que es posible obtener resultados positivos cambiando cosas que deberían ser básicas. Donde todavía no percibo mejoras puede ser en trabajo psicológico y mental, donde todavía el futbolista peruano no está acostumbrado a ganar y eso en competencias internacionales, cuesta. (E1, 30 de mayo del 2022)

En el presente aporte si bien se menciona que los cambios resultan en éxito deportivo, se debe seguir trabajando en mejorar situaciones añadidas al deportista como tal. En este caso, el área de la psicología deportiva se encuentra aún en deuda. Un segundo entrevistado va por el mismo camino, mencionando las consecuencias negativas del poco énfasis en esta área en particular:

Ha mejorado un poco, lo que si me da pena es cuando hay figuras que se pierden en el camino. Hay futbolistas que por no tener la asesoría adecuada se pierden. Por ello es

muy importante la psicología deportiva, y cómo ha ayudado al futbolista y al entorno. (E10, 1 de diciembre del 2022)

Otra área a la cual se hace mención va directamente relacionada con el trabajo del área deportiva y que en la última década ha sido introducida con éxito en clubes de todo el mundo y de Sudamérica.

“He podido ver como se profesionaliza las áreas de análisis de videos, captación y dirección técnica en el fútbol” (E8, comunicación personal, 24 de febrero 2023).

En base a los hallazgos, se puede interpretar que la profesionalización en el deporte parte por transformar los equipos en instituciones, clubes o empresas corporativas; las cuales se ven de manifiesto en otros países de la región. A pesar de ser el deporte con mayor soporte administrativo en el país, el fútbol continúa careciendo de instituciones que reflejen un trabajo de profesionalización. Las distintas respuestas de los entrevistados son consecuencia de las experiencias y vivencias que han tenido a lo largo de estos últimos años dentro de la industria y en los puestos en los que han ejercido. Razón por la cual, se tienen perspectivas distintas y válidas.

#### **4.2 Diseño organizacional**

El segundo concepto a analizar en base a los objetivos de la presente investigación es el del diseño organizacional. El enfoque dado en las entrevistas es el de comprender a fondo la opinión de los expertos acerca de cómo conciben el modelo de diseño organizacional idóneo en las instituciones deportivas y si este es un factor relevante en el proceso de profesionalizar el fútbol en el país.

Para iniciar este análisis del concepto de diseño organizacional en los clubes peruanos es preciso considerar los aportes de Gómez y Opazo (2007). Estos autores se propusieron identificar las características estructurales de un club de fútbol de élite y lograron determinar cuáles son las áreas claves dentro de una organización deportiva. Sobre la base estudiada de que el diseño organizacional en las instituciones o empresas parten en el establecimiento de áreas funcionales, roles específicos, obligaciones, cadena de mando y una línea de trabajo; se propuso obtener aportes que siguieran la línea planteada por los autores o que contrastaron este ideal con la realidad nacional. De tal manera se obtuvieron los siguientes hallazgos en las entrevistas que guardan similitud y complementan el estudio de los autores:

Todo equipo debe tener un manual de funciones, un jefe de equipo, un delegado, un nutricionista, un fisio, todos desde su sector deben cubrir sus funciones, no mezclar las cosas. Tienes una cabeza, un líder que tiene la responsabilidad de que todo funcione. Es importante que se respeten las funciones y que estos cargos lo tengan todas las instituciones deportivas y sobre todo la Liga 1 tiene que tener una exigencia y que funcione como debe de ser. Los clubes son una empresa y tienen que manejarse como empresa. Si no hay una buena estructura en cada club, no va a haber una buena liga ni una buena competencia. (E3, 27 de julio 2022)

El primer entrevistado brindó un aporte adicional a lo anteriormente planteado al mencionar el manual de funciones de una institución o empresa. Este documento es fundamental según el aporte dado, puesto que recalca las funciones y responsabilidades de cada área y de cada integrante. A pesar de que los objetivos deben alinearse y todas las áreas deben estar al pendiente del cumplimiento de objetivos de las demás, esto no quita que cada sector o equipo debe cubrir sus funciones independientemente de la mejor manera para no afectar el trabajo de otros. Esto último lo menciona el entrevistado a razón de decir que las áreas no deben mezclar sus funciones entre ellas. De igual forma, hace énfasis en la cadena de mando y la importancia del líder de la institución en el funcionamiento de la estructura organizacional y el cumplimiento de los objetivos. A su vez, explica que las exigencias de los órganos rectores del fútbol nacional deben ser estrictos en cuanto al establecimiento de un correcto diseño organizacional interno de los clubes, en especial los pertenecientes a la primera división. Añadiendo a su vez, que mientras más clubes se alineen de manera adecuada e ideal a esto, la competición como tal, se observará más estructurada y con expectativas de crecimiento deportivo y comercial. Como aporte adicional, el entrevistado hace mención al club deportivo como una empresa y que esta debe ser manejada como lo haría una empresa tradicional. Para complementar el aporte del entrevistado es importante recordar que uno de los autores, Arroyo López (2019), hace clara mención a que un club de fútbol profesional debería adoptar una estructura organizativa empresarial que le permita tener una adecuada dirección estratégica y responder a las demandas de la industria actual.

Los siguientes aportes de dos de los entrevistados van sobre la línea de la consolidación de un puesto laboral dentro de las instituciones deportivas, en especial, los clubes de fútbol, que le brinda un orden y un nexo entre las áreas deportivas y las áreas administrativas:

El fútbol en los últimos 20 años no se ha convertido solo en una empresa sino también en una industria. Entonces, el fútbol hay que verlo como una industria, algo a lo que hay que darle toda la atención del caso. Creo que se hace necesario que haya una gerencia especializada en el tema del deporte. Un administrador de empresas lo puede manejar, pero no tanto como un gerente especializado en el ámbito deportivo. (E9, 10 de agosto del 2022)

Comparando esa época con ahora es totalmente distinta la forma de trabajar. Antes, solo había un jefe de equipo que tenía que ver todo desde dónde comer, dormir, etc. Ahora, hay gerentes que buscan desde hoteles, requerimientos de los técnicos y materiales, eso ha cambiado desde la organización. (E2, 23 de agosto del 2022)

La posición a la cual hacen mención y concuerdan ambos entrevistados es la del gerente deportivo. Esta función ha cobrado relevancia en los últimos años por efectos de imitación de casos de éxito de otras realidades deportivas del continente y el mundo; y está sujetando las bases para acercar a los clubes a transformarse en empresa y profesionalizar los puestos de trabajos y funciones de los colaboradores. Acerca de ello, el autor Gutiérrez Betancur (2010) menciona que desde la realidad de Colombia que independientemente de la formación académica con la cual el profesional cuente en su país, este se encuentra habilitado para desempeñar roles como la de un administrador deportivo, sin embargo, eso dista de realizar una buena intervención al carecer de un perfil profesional requerido en la posición. Por ello, cada vez los clubes intentan sumar profesionales especializados no solo en la posición de gerente deportivo, sino en los otros puestos administrativos ligados a este. Estas otras áreas que requieren de profesionales expertos en sus funciones son a las que hace mención la siguiente entrevistada:

Debe tener áreas de marketing, prensa, psicología, logística, el área administrativa, legal, la hinchada que participa en la organización. La comunicación es la base del respeto, la educación, los valores. Añadir a eso, el apoyo de las marcas en el presupuesto. (E10, 1 de diciembre del 2022)

Además de las áreas a las cuales hace mención la experta, cabe resaltar la importancia que le brinda a la comunicación como base de respeto, educación y en especial, valores. En referencia a ello, se obtuvo por parte de dos entrevistados la importancia que le da la administración actual de sus respectivas instituciones a establecer objetivos y funciones en base a primero identificar valores que deben ser ligados a estos clubes:



“Es importante tener una estructura sólida para poder definir funciones y en función a eso definir objetivos y encontrar algunos valores para poder medirse y poder crecer” (E8, 24 de febrero 2023).

La nueva administración está llevando el legado que han dejado las anteriores administraciones. Siempre el club se ha manejado de manera disciplinada pensando siempre en el ser humano. Todas las áreas tienen un orden y van hacia un objetivo. Si no hay orden estaríamos mal, porque es una empresa. (E7, 13 de setiembre del 2022)

Los entrevistados concuerdan en que los clubes deben ser vistos como una empresa, y por consiguiente tener áreas estructuradas, con funciones, responsabilidad y perfiles.

No obstante, dentro de la investigación se obtuvo el aporte de un autor que encontró problemáticas en la industria. El autor al cual hacemos referencia es Mestanza (2021), el cual, destaca el ínfimo margen de rentabilidad e ingresos que generan los clubes peruanos, y como este, significa un retraso en el establecimiento de una estructura organizativa adecuada. Añadido a dicha problemática, el autor Campos (2005) en su investigación concluyó la existencia de un alto porcentaje de intrusismo laboral en las funciones derivadas de la gestión deportiva en instituciones, esto como consecuencia de que en los puestos de gestión se encuentran personas con ningún tipo de titulación en ciencias de la actividad física y el deporte. Este estudio se realizó en la Comunidad de Valencia, si esto se extrapola a la realidad peruana, el porcentaje podría ser similar teniendo en cuenta que los avances en la educación y deporte que existen en los países europeos son vanguardistas en comparación a los países de la región.

En base a las problemáticas a las que hacen mención los autores, se obtuvo las apreciaciones de los entrevistados en base a su experiencia:

Definitivamente hay un tema de falta de capacitación en los dirigentes, falta de capacitación en varios estamentos del fútbol, porque más es la ignorancia combinada con algunas situaciones que no son netamente profesionales como lo es subrogar el tema económico con intereses personales. Esto atenta contra el espectáculo del fútbol. El fútbol es una empresa, pero muchas instituciones no lo ven como tal. Tiene un core, un perfil, un objetivo, estilos, pero a partir de eso escoges al personal, al gerente y al técnico. Cada empresa o club tiene un estilo, una forma de pensar o sentir. El personal que va a ese sector como en cualquier empresa tiene que tener una tarea específica, no es que cambies el proyecto cada año. Eso se da porque no hay una estructura, que le hace muy bien al proyecto. (E4, 31 de agosto del 2022).

La problemática a la cual hace referencia el entrevistado en este caso es una de las más perjudiciales a día de hoy en la industria del fútbol peruano, la ausencia de capacitación y de profesionales a la altura de dirigir una institución deportiva. Esto provocado por la ausencia de un perfil específico para cada estamento o área del club como empresa, repercutiendo en cambios de proyectos acelerados de un año a otro y perjudicando la estabilidad de la institución y quienes la conforman. Añadido a eso, refleja un aspecto real del manejo de las instituciones deportivas que son el priorizar intereses personales por sobre los estrictamente ligados a contribuir al crecimiento de la organización. Sin lugar a dudas es un reflejo claro de la sociedad actual que repercute en el deporte, y debido a la ausencia de una fiscalización estricta, se continúa normalizando.

De la misma manera que existen intereses económicos dentro de la dirección institucional de los clubes peruanos, se da la situación donde los objetivos económicos - administrativos no se alinean con los objetivos deportivos, resultando en una situación compleja para aquellos que toman las decisiones dentro de las instituciones:

Hoy por hoy hay muchos clubes que solo esperan la copa Libertadores no por un tema de competir sino por el tema económico, un club que juega la fase de grupos recibe 3 millones de dólares en ingresos, lo cual para muchos clubes es la salvación. Con la televisión pueden llegar a sumar 10 millones. Estamos lejos de Brasil porque Flamengo tiene un presupuesto de 80 millones que ni sumando toda la liga peruana se acerca. También, las empresas invierten en el deporte y su marca se expone a casi todo el país. Hace un tiempo los clubes iban juntos a las marcas. El sector bancario no conecta con los clubes ni el sector automovilístico. El fútbol dejó de tener ese foco. (E6, 19 de agosto del 2022).

Sumado a lo antes mencionado, el entrevistado acota la gran brecha que existe en la industria deportiva nacional con relación a otras realidades en el sentido de la atracción de las marcas, algo que antes era más cercano. Esto se complementa con lo que menciona el siguiente entrevistado esta vez comparándolo con la industria mexicana y la importancia del área de marketing no solo en los clubes sino en los órganos rectores del fútbol:

Dentro de la industria deportiva, tenemos la federación, la cabeza del fútbol peruano, y los clubes. Es super importante la gestión deportiva. No puedo crear mejores futbolistas si no tengo recursos ni infraestructura. Es vital tener un buen gerente deportivo, una buena área de marketing para tener mayores patrocinios. Si comparas la liga peruana

con la mexicana, ellos tienen muchos patrocinios, activaciones, generan muchos más recursos y tienen a sus clientes e hinchas 100% fidelizados. (E1, 30 de mayo del 2022).

Los entrevistados concuerdan que la industria deportiva nacional se encuentra en desventaja frente a otras realidades americanas, no solo en aspectos presupuestales sino en los perfiles profesionales de cada área y las funciones que desempeñan.

Por ello, una de las preguntas que se realizó a los entrevistados, fue en base a su conocimiento o investigación personal sobre casos de éxito a nivel nacional o internacional de instituciones o clubes con una estructura organizacional sólida:

“Sporting Cristal es un modelo porque nunca ha tenido problemas económicos, y tienen un modelo que lo mantiene en orden; incluso luego de la pandemia” (E7, 13 de setiembre del 2022).

“En Perú lo más cercano es Sporting Cristal, hoy en día quizás Melgar. Los demás están en transición de tener ciertas cosas” (E4, 31 de agosto del 2022).

Hace muchos años un club que hace las cosas bien y va por buen camino es Sporting Cristal. En otra época fue la Universidad San Martín que trabajaban estilo mecenas como la Universidad César Vallejo, que tienen una persona que aporta capital. Esta línea de negocio como club no es rentable. Alianza Lima hoy por hoy en temas de marketing, gestión y fútbol femenino está a la vanguardia. Hoy Alianza Lima y Sporting Cristal lideran. (E1, 30 de mayo del 2022)

“En mi experiencia, en los últimos años la sinergia que ha generado Alianza Lima con sus áreas administrativas y deportivas, además de la hinchada ha colaborado con su éxito” (E10, 1 de diciembre del 2022).

Los entrevistados en base a su conocimiento y experiencia dentro de la industria concuerdan que existen algunos clubes que vienen trabajando hace unos años en favor de profesionalizar sus procesos administrativos, dando estos frutos en éxito deportivo en el mediano y largo plazo. Los casos de Sporting Cristal y Alianza Lima son los más mencionados entre los entrevistados, añadiendo a dos clubes que hasta hace un tiempo pertenecían a dos universidades reconocidas del sector privado.

A su vez, se hizo mención a casos de éxito fuera del Perú, resaltando el proyecto de clubes en países como Ecuador, Argentina o Uruguay:

Plaza Colonia es un club de Uruguay que está a 130 km de Montevideo. ¿Cómo trabajan la captación? Ellos mandan buses tanto para el norte como para el sur del país. De esa forma, captan a los chicos, les hacen varias pruebas en las cuales se ve si el jugador responde. (E2, 23 de agosto del 2022)

La referencia actual en Sudamérica es Independiente Del Valle porque no es Brasil ni Argentina, Ecuador no es potencia futbolística y pudo conocer otros 2 clubes de primera división de Ecuador y no es que el fútbol en ese país esté desarrollado a ese nivel es que Independiente Del Valle lo ha llevado a ese nivel tienen una estructura y tienen un desarrollo espectacular desde lo técnico, táctico, psicología, nutrición, vivienda, modelo de captación. Es un caso del cual se puede tomar muchos elementos porque creo que los contextos brasileños, argentinos y uruguayos no son igual al peruano y tienen mucha distancia. En Argentina Racing Club es como una fábrica de jugadores venden todos los años futbolistas. En cuanto a Perú hay instituciones que están buscando hacerse sólidas desde el desarrollo de estructura Alianza Lima, Universitario de Deportes y Sporting Cristal han empezado hace un tiempo. Una de las cosas que me inclinó a decidir por venir a Melgar es el único proceso de divisiones menores y más largo en Perú. (E8, 24 de febrero 2023)

Lanús tiene una organización increíble, tiene un estadio y un club social, tienen canchas de fútbol, piscina, hacen hockey y ballet; y tienen una vivienda donde están los chicos del interior donde ellos tienen sus habitaciones, un lugar de estudio. Sao Paulo tiene un complejo que tiene tres campos de fútbol que es solo para el primer equipo, menores se encuentra en otro complejo. (E3, 27 de julio 2022)

Sin lugar a dudas el énfasis de la dirección de estos clubes mencionados ha invertido en proyectos a largo plazo es lo que le ha permitido gozar de estabilidad institucional y en algunos casos de éxito deportivo. A diferencia de estos clubes, en el Perú se establecen objetivos con miras a tener éxito deportivo inmediato, lo cual en oportunidades repercute en inestabilidad institucional, económica-financiera y por consecuencia en fracasos deportivos. Esto se puede ver reflejado en el aporte de otro entrevistado, el cual, en base a su experiencia en un club con historia en el fútbol peruano, percibió lo antes mencionado:

En el IPD había una organización y profesionales que le agregan valor a la institución. Los cambios políticos hicieron que poco a poco se fueran perdiendo profesionales. Luego, en Deportivo Municipal tenías el respaldo de una empresa inmobiliaria que tenía

toda esta cultura corporativa que se empezaban a especializar en el deporte. Lamentablemente no los acompañaba los resultados, pero se trataba de comenzar a hacer cosas. Se dejó encaminado algunos aspectos en Municipal. (E5, 12 de agosto del 2022)

Los casos de éxito a los que se hicieron mención son fruto de una estructura corporativa idónea, lo cual significa también el contar con áreas claves y profesionales preparados en estas. Por ello, se cuestionó a los entrevistados qué áreas claves consideran que debe o debería tener una institución deportiva en la actualidad. Dichas áreas complementan las mencionadas por los autores Gómez y Opazo (2007), reflejadas en las necesidades actuales de los clubes peruanos:

Los dirigentes son importantes, ellos tendrían que tener un conocimiento cabal de lo que quieren para su empresa. Un club debe tener un gerente deportivo, el encargado de señalar la pauta de institucionalidad y que sea escogido en base a una meta u objetivo claro de la institución. Su brazo derecho es la secretaría técnica, la cual cumple un rol importantísimo porque es quien coloca la estadística general de los jugadores durante el año, analizar si rindieron o no y si tiene que hacer un contrato para el siguiente año, va a estar en base a los indicadores de logro de este jugador. De la misma manera es el encargado de encontrar el personal técnico y los jugadores para ponerlos a servicio del club. El técnico ya no es quien coloca la totalidad de jugadores, es la secretaria técnica con su análisis quien acepta o no a los jugadores. (E4, 31 de agosto del 2022)

El entrevistado nos presenta un rol que considera importante en la estructura de todo equipo, la secretaría técnica. De esta forma, recalca el cambio de funciones y toma de decisiones dentro del apartado deportivo con la aparición del gerente deportivo y de la secretaría técnica. En años anteriores la responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones deportivas era otorgadas al director técnico y su comando; hoy en día, con profesionales idóneos en la materia son los otros dos puestos antes mencionados los encargados del devenir y de las decisiones deportivas de los clubes:

Parte todo de una dirección deportiva que no es igual a gerencia deportiva, aquí en Perú hay figura de gerencia deportiva todos lo tienen porque es una norma de licencias. Pero el gerente deportivo es una persona que tiene conocimientos más administrativos que se encarga de fichar, de buscar jugadores, que se encarga de cancha, árbitros, junto con el jefe de equipo que tiene un perfil más administrativo. Lo que no hay mucho aquí es un perfil de director deportivo, que es una persona con muchos conocimientos técnicos

y tácticos que a partir de eso hace un estudio de mercado para poder fichar. Acompañado de la dirección deportiva trabaja desde mi punto de vista un punto clave que no hay en Perú es la secretaría técnica que se encarga de hacer un seguimiento individual a los jugadores, hacer análisis de videos, área de captación. Otra parte clave es la unidad técnica de menores que va a determinar una línea de crecimiento del producto de tu cantera que tiene que venir de abajo hacia arriba no al revés. (E8, 24 de febrero 2023)

Lo mencionado por este último entrevistado refuerza la idea de que la secretaría técnica es un área clave en los últimos años en el funcionamiento del apartado deportivo. A su vez, menciona a la unidad técnica de menores como un área fundamental para consolidar la base de los proyectos de canteras y nutrir al plantel profesional y a una posible selección nacional.

Los siguientes entrevistados siguen la línea trazada e introducen a las áreas administrativas que consideran fundamentales en el establecimiento de objetivos institucionales y deportivos:

Te doy el ejemplo de Municipal porque estaba en cero, debes contar con un área deportiva, gerencia deportiva, director deportivo, sobre eso coordinador de equipo, jefe de equipo, área logística, gerencia de finanzas, gerencia de contabilidad, para tener mejores y nuevas unidades de negocio. (E5, 12 de agosto del 2022)

Todas son importantes, por ejemplo, Alianza Lima la gerencia general comulga mucho con la gerencia deportiva y con finanzas a partir de que ellos indican hasta cuánto puedes pagar por un jugador sino tienes esos límites, pago lo que quiero, pago cláusulas, etc. (E6, 19 de agosto del 2022)

Ambos entrevistados hacen mención a la gerencia de finanzas y contabilidad como un área fundamental para que la unidad de negocio funcione. De esta forma al trabajar de la mano el aspecto deportivo con el administrativo, económico y contable, los clubes pueden trazar objetivos realistas y alcanzables; y establecer estrategias para lograrlos.

En la investigación previa realizada se identificó al órgano de Control Económico y Financiero como un ente autónomo creado por la Federación Peruana de Fútbol luego del caso que aconteció con el Club de la Universidad San Martín de Porres en el año 2011, en el cual, el club decidió retirarse de la actividad profesional en protesta por el incumplimiento de pagos de varios clubes en dicho año.

Razón por la cual, se consideró realizar preguntas a nuestros entrevistados con la finalidad de que dieran su punto de vista acerca de este órgano y si es un factor clave en la profesionalización del fútbol peruano:

Sí, pero creo que no se cumple. Creo que hay clubes que tienen economías cruzadas. Alianza Lima, Universitario y Sporting Cristal tienen un mayor poderío económico que se debe solamente a su presupuesto. Hay otros clubes que no tienen la misma capacidad que se debe a su presupuesto, pero también a otras empresas o sacan dinero de su propio dinero, eso es una economía cruzada. No hay igualdad de condiciones entre los clubes. (E4, 31 de agosto del 2022)

El entrevistado acota que si se cumpliera lo que dicta el órgano sería importante para la profesionalización, no obstante, desde su punto de vista esto no se está cumpliendo. Esto debido al concepto de economías cruzadas y la brecha entre el poder adquisitivo y económico de algunos clubes con otros. El siguiente entrevistado continúa por dicha línea en cuanto a la brecha de realidades económicas:

Tienen que asegurarse de que los clubes tengan los ingresos necesarios para el año. En muchos casos los presupuestos enviados, en fútbol profesional con clubes más pequeños, los números pueden maquillar muchas cosas. Al igual que las licencias deben ser estas áreas de trabajo deben ser muy rigurosas, porque llegas a mitad de año y los clubes ya consumieron todo el presupuesto de la televisión que casi todos dependen de este. (E1, 30 de mayo del 2022)

La brecha económica mencionada por ambos entrevistados se hace aún mayor por la forma de repartición de los derechos televisivos, motivo de debate en los últimos años. Sin embargo, otro entrevistado en oposición a lo anteriormente planteado considera que dicho órgano si ha aportado positivamente a formalizar el aparato económico, financiero y fiscal de los clubes:

Felizmente existe ese órgano. Hace 5 o 7 años atrás podían quedarse 3 meses sin cobrar. Hoy en día si tu no presentas las boletas de todo tu plantel, auxiliares que han cobrado y que has pagado tus impuestos, hay resta de puntos. En España el presidente del Club tiene que poner sus bienes como sustento y aval de que si no cumple el club tu eres el responsable, entonces siempre hay un aval. El órgano de control ha sido vital, ha ayudado a que haya más control y que todos respeten esas medidas a la cual caerían si no cumplen. Acá tu presentas tu presupuesto y tienes que cumplir a final de año. (E3, 27 de julio 2022)

Se encontró opiniones variadas en cuanto al órgano de Control Económico y Financiero, basado en la experiencia en los distintos cargos dentro de la industria de los entrevistados.

De igual forma se identificó en la investigación previa la importancia de la creación de la Comisión de Licencias de la Federación Peruana de Fútbol, siendo esta una de las consultas realizadas a los entrevistados para conocer su opinión acerca de su impacto en el desarrollo de la profesionalización en fútbol peruano. Los hallazgos obtenidos acerca de este órgano fueron los siguientes:

La comisión de licencias fue creada por FIFA para que los equipos puedan crecer en cuanto al desarrollo del fútbol. Las licencias son importantes para que puedas tener una certificación. Además, están para que no cometas las faltas. En ese sentido es importantísimo. (E4, 31 de agosto del 2022).

“La comisión de licencias es importante porque ellos tienen que evaluar quién cumple y quien no cumple; y hacer una supervisión para evitar malos entendidos y suspicacias. Esta comisión era necesaria” (E3, 27 de julio 2022).

“Sí, 100%. Cuando se crea la comisión de licencias se inician las sanciones. Si no existieran licencias no podrías controlar a los clubes” (E1, 30 de mayo del 2022).

“Creo que las licencias se encargan de la regulación para que se cumplan las normas para todos. El factor económico es importante no sólo hay sanciones con puntos sino también monetaria” (E6, 19 de agosto del 2022).

Los entrevistados concuerdan en que la Comisión de Licencias permite tener un control más estricto con los clubes, y aplicar sanciones administrativas y deportivas. Esto siempre y cuando la comisión cuente con autonomía, como lo mencionan a continuación.

“Mientras más autonomía y fuerza tenga la Comisión de Licencias va a ser determinante y creo que además deberían ser más severos. Viene siendo en progresión” (E8, 24 de febrero 2023).

Los entrevistados concluyen que la Comisión de Licencias es fundamental en el momento en el que se vuelven exigentes con los clubes y consolidan normas y sanciones en caso de incumplimiento por parte de ellos. No obstante, se obtuvieron algunas opiniones las cuales podrían ayudar a mejorar el funcionamiento actual de la Comisión, mejorando sus filtros teniendo en consideración la situación de las instituciones deportivas en el país:



Creo que es necesaria la Comisión, pero es necesario que se emita un computrabajo igualitario, es decir, si yo voy a fiscalizar a un equipo A, B y C pero el equipo D es de mi simpatía y le voy a dejar de lado y le voy a dejar la ventaja. Este comité debe darles a todos por igual el mismo tratamiento. Se tienen que exigir que todos los clubes cumplan con todos los requisitos, pero para mantener a un club se necesita dinero. (E9, 10 de agosto del 2022)

Lo que menciona el entrevistado es fundamental, las normas y sanciones deben ser igualitarias para todos los clubes, como se mencionó en líneas anteriores los intereses personales deben dejarse de lado a la hora de fiscalizar el cumplimiento de las instituciones:

Tengo entendido que la federación es la que hace las leyes, formalizan, hacen reglas, estatutos. Los clubes, son los que tienen que entender que ellos son los que nutren a la selección. Pero hay clubes que tienen poco interés en tener menores. (E2, 23 de agosto del 2022)

Como lo recalca el entrevistado, el enfoque en el trabajo de las divisiones menores debe ser impuesto en las licencias. La inversión y el trabajo en menores no debe ser negociable, a diferencia de otros aspectos donde puede haber distintas categorías de cumplimiento:

Hay que ser realistas, considero que los equipos tienen que pasar un filtro, pero tampoco vamos a exigir tener un estadio propio; si un lugar donde jugar o infraestructura, y tenerlo todo por la vía legal. Además, estar al día con el pago de sus trabajadores porque esas irregularidades no deberían existir. (E10, 1 de diciembre del 2022)

Tú tienes que presentar tu presupuesto a inicios de año y tu presupuesto tiene que estar cubierto, lo que debería existir es que, si tú tienes un jugador al que no le pagas, no puedes contratar a nadie sin que le pagues. En esos casos la comisión debería ser más firme, porque hay equipos que traen a 4 o 5 jugadores y no le pagan. Las distintas exigencias podrían hacerse en Liga 2, porque en la liga 1 si debería haber la exigencia y no puedes beneficiar a ningún club. En la Liga 2 pueden ser más flexibles, pero en la Liga 1 debería trabajarse de forma profesional y existir las exigencias. (E3, 27 de julio 2022)

Como mencionan se puede flexibilizar algunos criterios de las licencias otorgando niveles de cumplimiento según la división en la cual se encuentra el club y el soporte económico con el que cuente; no obstante, aspectos como los son el cumplimiento de las remuneraciones

contractuales y la inversión en las divisiones menores no deben ser negociables bajo ningún concepto.

En síntesis, para responder al objetivo planteado en la investigación respecto al diseño organizacional, algunos de los especialistas mencionan que el deporte en este caso el fútbol ha dado un giro total y se ha convertido en una empresa. Por lo cual, al comportarse como una empresa desde el punto de vista de los entrevistados se debe crear áreas clave dentro de una institución deportiva desde una gerencia deportiva, secretaría deportiva hasta especialistas en contabilidad, finanzas, marketing, esto con el fin de buscar perfiles adecuados y dar funciones específicas. También, consideran y coinciden que los órganos creados para regular las actividades en este deporte aportan de manera significativa a la profesionalización, pero se debe aumentar las exigencias y la autonomía de estos órganos hacia los clubes para lograr una mayor profesionalización del fútbol en Perú. El aporte de las entrevistas refleja que el aumento en el enfoque que se le dé al factor del diseño organizacional es directamente proporcional a la mejora de los procesos de profesionalización en la industria del fútbol nacional.

### **4.3 Sistema ocupacional**

El tercer concepto a analizar en base a los objetivos de la presente investigación es el del sistema laboral. El enfoque dado en las entrevistas es el de comprender a fondo la opinión de los expertos acerca de cómo conciben el modelo actual del sistema laboral de la industria deportiva, comparándola con sistemas anteriores y con el sistema laboral tradicional en el Perú. De esta forma, se buscará analizar si este es un factor relevante en el proceso de profesionalizar el fútbol en el país.

Para analizar el concepto de sistema laboral en los clubes de fútbol peruano es preciso acotar lo que exponen los autores Dowling et al. (2014). Ellos hacen mención a los tres tipos de procesos de la profesionalización, los cuales son organizativa, sistémica y ocupacional. Las dos primeras se analizaron en el concepto anterior, siendo la tercera el objeto de análisis de este factor.

De igual forma, Reyna (2017) hace mención de la importancia de los primeros contratos profesionales y cómo estos configuran un mayor control de las instituciones, normativas y obligaciones entre ambas partes. Sobre la base dictada por los autores, se propuso obtener aportes que complementarían lo planteado, o en su defecto refutaron en base a su experiencia y a la realidad deportiva nacional.

En primer lugar, se consultó a los entrevistados su opinión acerca de su propia concepción del deporte como un oficio, si es que lo consideran un oficio o trabajo y razones que lo justifiquen:

Si claro, desde que tú te dedicas solamente a practicar, tienes entrenamiento, tienes reglamento, tienes un contrato, lógicamente es un oficio. El problema del jugador es cuando se olvida de la pasión de jugar al fútbol por encima del oficio. El jugador es un trabajador, mientras más hagas, más ganas. Algunos se equivocan, van a clubes donde no van a jugar por cobrar; el próximo año te regresas porque no has producido. (E4, 31 de agosto del 2022)

Un aporte interesante que plantea el primer entrevistado es la importancia de un contrato laboral al momento de considerarlo un oficio, de igual forma, esto viene complementado por obligaciones y responsabilidades. Además, compara al futbolista con un trabajador al momento de acotar que mientras más produzca, mayor será el capital que perciba cada temporada. Añadido a lo que menciona este experto, un segundo entrevistado recalca el factor de las horas que dedica un futbolista a su trabajo. Este aporte compara la percepción social de la dedicación que se le da al deporte como oficio, con la realidad que viven los futbolistas:

Por supuesto, cuando se discutió la ley de los futbolistas profesionales, argumentan de que eran muy pocas horas de trabajo a la semana, pero cuando viaja el futbolista, concentra 12 horas, 24 horas, entonces la cantidad de horas que estás trabajando llega a cubrir estas horas necesarias. Por eso es que el fútbol es considerado profesional en el mundo. Algunos dicen que trabajas 3 horas al día de lunes a viernes, pero el sábado donde todos están descansando, tengo que estar en un hotel viendo videos, viajando. Los viajes y las concentraciones, las cantidades de horas que sumas ahí son altas. (E1, 30 de mayo del 2022)

De la mano de lo mencionado por el experto donde recalca las obligaciones de los futbolistas, existen también beneficios que ellos deben percibir por su labor. Dos de los entrevistados recalcan este factor como fundamental para considerarlo un oficio dentro del sistema laboral.

“Claro, porque al jugador le dan todos los beneficios, creo que eso lo hace un oficio. Todo siempre está bajo el conducto regular. Muchos de ellos no saben que es ser profesional porque el fútbol es una profesión” (E7, 13 de setiembre del 2022).

“Si está bien organizado por supuesto es un trabajo y deberían tener todos sus beneficios, gratificaciones, descansos como un trabajo normal” (E3, 27 de julio 2022).

De igual forma, se mencionó al esfuerzo y dedicación como un factor que convierte al deporte en un oficio.

“Un futbolista no se hace de la noche a la mañana, entrena desde niño; lo sabemos por historia, si bien los tiempos son distintos, ahora todo se ha actualizado. Considero que si es un trabajo” (E10, 1 de diciembre del 2022).

No obstante, es preciso recalcar que las opiniones no coinciden, dos de los entrevistados no perciben al deporte como un oficio o trabajo en estos momentos bajo nuestra realidad. El primero de ellos además realiza una diferenciación entre el fútbol y otros deportes en el Perú:

De inicio te diría que no, todavía falta mucho y no se le ha dado la debida importancia. Si hablamos de fútbol te diría que sí. El fútbol no se puede comparar con otra disciplina porque es un mundo diferente. Los sueldos son muy distantes. (E6, 19 de agosto del 2022)

Desde la experiencia trabajando con deportistas de muchas disciplinas, el experto realiza dicha comparación entre la realidad del fútbol nacional y el resto de deportes, demostrando la brecha existente. A su vez, el siguiente entrevistado, desde sus vivencias más cercanas a la práctica del deporte, aporta la percepción general del deporte como oficio.

“Creo que hay cada vez más personas que se quieren sumar al deporte, pero no lo consideran un trabajo como tal. En mi caso por ejemplo me decían que tenga cuidado que primero empiece estudiando una carrera” (E8, 24 de febrero 2023).

En base a lo expuesto por los entrevistados, un grupo de ellos consideran al deporte como un oficio o trabajo puesto que requiere de un esfuerzo grande en términos de preparación física y mental; y además trae consigo muchos sacrificios. La aparición de relaciones contractuales, es un paso hacia el objetivo de profesionalizar la industria y sin duda cambió la percepción del deporte como oficio.

Es también cierto el acápito que realizan algunos de los entrevistados al mencionar que el fútbol puede ser considerado como un oficio en el Perú a diferencia de las otras disciplinas deportivas. Esto guarda relación con la aparición de los contratos profesionales que hacía mención el autor Reyna (2017), y que por el momento solo se han dado en el fútbol. Además de que un par de entrevistados difieren de la opinión del resto, afirmando que aún no pueden percibir al deporte como un trabajo, pero que hay un proceso para transformar esta idea.

En segundo lugar, se les consultó a los entrevistados acerca de cómo consideran que la sociedad peruana percibe a los futbolistas, si perciben su esfuerzo como un oficio y si es que ha existido algún cambio en la forma de percibirlos en los últimos años.

“Como lo ven, no. El problema es por dos factores: porque no se vende bien el producto y porque los mismos jugadores y clubes hacen que el producto no sea claro” (E4, 31 de agosto del 2022).

El primer entrevistado menciona dos factores que generan una imagen poco profesional del deporte, ambas fundamentadas en la forma en cómo se vende el producto deportivo y del fútbol de manera más específica.

En contraste con el aporte brindado anteriormente, un segundo entrevistado acotó la importancia de los resultados deportivos en mejorar la percepción social acerca de los futbolistas:

Hace algunos años no tanto, la percepción no era la mejor. Va de la mano con los resultados. Hoy me parece que está cambiando la percepción. Ya la imagen del futbolista trasnochador está cambiando. Es necesario que todos piensen que todos los futbolistas son profesionales. (E1, 30 de mayo del 2022).

Este aporte está reforzado por el del siguiente entrevistado que vuelve a recalcar la imagen que han ganado los futbolistas por su trabajo y sacrificio:

El común de la gente sabe que es una profesión, porque el deportista está dedicado exclusivamente a ese trabajo y a explotar sus aptitudes. Muchas veces la gente no sabe los sacrificios que tiene que tener un futbolista. Su dedicación hacia el deporte es parte de su trabajo. El fútbol es visto ahora por la gente como una profesión con sus responsabilidades. (E9, 10 de agosto del 2022)

En contraparte a lo antes mencionado, cabe recalcar el aporte de uno de los entrevistados que responde a la interrogante desde el punto de vista de las instituciones que deben apoyar al deporte, sin embargo, la inversión no es la adecuada:

Siempre se toma el deporte como la última rueda del coche, yo he visto a deportistas en el IPD que sufren mucho, se esfuerzan mucho, otros trabajan, estudian. Es dura la vida del deportista, en el Perú es muy difícil vivir del deporte. La carrera también es corta. (E5, 12 de agosto del 2022)

Complementando al experto, se recoge el siguiente aporte en el cual resalta las pocas oportunidades para los profesionales, generando así una imagen no tan positiva:

No creo desde el punto de vista de que aún no se ve como otros profesionales de otras carreras. El trabajo es precario y todavía no hay derechos para los trabajadores de fútbol. La mayoría de academias que es donde está el grueso de entrenadores no te remuneran de manera regular, sino que lo hacen por horas trabajadas y muchos casos sin presentar beneficios sociales y eso aleja al talento que se podría sumar. (E8, 24 de febrero 2023)

Un último factor a resaltar es el factor extradeportivo que perjudica la imagen del futbolista y genera opiniones negativas y generalizadas que afecta al entorno y la industria del fútbol al completo:

Como lo que vende son los escándalos, pero no se dan cuenta que son personas que están enfocadas en su labor y no tienen tiempo. Por ejemplo, el día principal de la familia que es el domingo, la gente del fútbol está trabajando en el estadio. (E3, 27 de julio 2022)

En síntesis, un grupo de los entrevistados consideran que la imagen dada por los futbolistas y los clubes ha sido el principal factor negativo en la percepción de la sociedad hacia ellos como trabajadores. Sin embargo, desde su experiencia y cercanía a los deportistas nacionales, pueden dar razón del esfuerzo que estos hacen para desempeñar sus funciones de la mejor manera posible dentro de una industria en crecimiento. Además de que los estigmas o preconceptos con el cual se juzga a los futbolistas está cambiando, pero es un proceso que toma tiempo y debe ser respetado.

Una de las interrogantes planteadas en los objetivos para analizar el concepto del sistema laboral y su influencia en la profesionalización, es el comparar las diferencias que los entrevistados perciben entre el sistema laboral deportivo y el sistema laboral tradicional. Estos fueron los principales hallazgos:

Lógicamente hay diferencias, el jugador tiene otras obligaciones, el jugador entrena dos horas y mucha gente se queja. El jugador trabaja todo el día porque le pagan para que se cuide, para que descanse, para que se alimente bien; es parte de su obligación. Tiene otras connotaciones diferentes que un trabajo tradicional, pero igual existe un reglamento, una obligatoriedad y un deber que cumplir. Cuánto tiempo pasa un jugador

de fútbol en hoteles y cuánto tiempo pasan con la familia, es parte de algo que hay que cumplir; es un oficio o una profesión diferente. (E4, 31 de agosto del 2022)

Este primer aporte es significativo pues si bien demuestra la gran diferencia de las horas laboradas por los deportistas a comparación de las horas efectivas que deben cumplir los trabajadores en un horario de oficina, ambos tienen un punto de encuentro en lo que se refiere a las obligaciones, reglamentos y funciones que deben cumplir. Todo esto partiendo de la base inicial de contar con un contrato laboral ya sea por un trabajo de oficina como por un trabajo con horarios distintos entre ellos. Esto último lo refuerza el siguiente entrevistado haciendo mención incluso de la legislación laboral del país:

El común de los trabajadores de oficina tiene un horario de 9am a 5pm tienen sus beneficios de salud, AFP, etc.; el hecho que un deportista trabaje de 7am a 10am no es culpa del jugador es el reglamento interno del Club, ese jugador podría estar a la disposición del club por más horas, pero el club ha determinado ese horario. Pero todos tienen que cumplir con la ley porque es un contrato entre la institución y el jugador. Eso no cambia porque la legislación actual permite incluir a todos en el mismo sistema. (E9, 10 de agosto del 2022)

Sumado a lo mencionado por los dos expertos anteriores, el siguiente entrevistado recalca las tres fases de trabajo diarias de un futbolista y como estas al final resultan contabilizar como un trabajo regular de ocho horas diarias efectivas y laborables:

Me parece que un deportista al final no trabaja como un trabajador normal que está 8 horas en la oficina, sino que está hasta el mediodía en su lugar de trabajo y regresa a su casa y continúa trabajando. Un futbolista tiene que tener tres cosas que tiene que tener de la mano: entrenamiento, alimentación y descanso. La única manera que se recupera de ese trabajo es el descanso y sumado a una correcta alimentación. Si sumas son las mismas 8 horas, pero a veces mucho más porque se concentran 48 horas antes del partido, luego el partido y estas 24 horas más. Entonces son cosas diferentes, pero deberían tener los mismos beneficios que un trabajador tradicional. (E3, 27 de julio 2022)

El siguiente aporte introduce un órgano que en líneas posteriores se abordará con mayor énfasis, siendo este la Agremiación de deportistas profesionales.

“No debería ser diferente, la agremiación ayuda a que esto cambie. Porque el deportista es un trabajador más de una empresa, tienes que reconocerle sus derechos, beneficios por ley” (E5, 12 de agosto del 2022).

No obstante, se recogieron dos aportes de entrevistados que consideran que existen diferencias entre ambos sistemas laborales, fundamentados en las brechas existentes entre el fútbol y otras disciplinas; y también en cuanto a las categorías en la que el profesional se encuentre:

“Nivel deporte no hay, nivel fútbol si hay diferencias porque hay un contrato, beneficios y demás. Todos los deportes son amateurs” (E6, 19 de agosto del 2022).

En el deporte hay como dos líneas cuando empiezas a trabajar en academias en escuelas estás todavía debajo de la gente de tu edad que en promedio ha estudiado una carrera y tiene un trabajo. Cuando pegas el salto a la élite local ya se equiparán los sueldos y puedes llegar a superarlos. (E8, 24 de febrero 2023)

Existen coincidencias entre los entrevistados en base al tiempo invertido por un futbolista profesional, que puede llegar a ser superior a las horas invertidas en un trabajo de oficina. Cuando realizan este cálculo de horas invertidas semanalmente, pueden llegar a superar las 48 horas semanales con facilidad porque el futbolista además de las horas de entrenamiento, viaja constantemente, hay sesiones de análisis de videos, en algunos momentos no descansa puesto que muchas veces viaja el mismo día del encuentro y acabado este retorna al lugar al cual pertenece su club. Todo lo previamente mencionado sobrepasa el límite de horas invertidas semanales por una persona que tiene una profesión distinta y a su vez se ve reflejado en los sueldos percibidos. A esto añadir que la aparición de los contratos laborales ha sido importante para determinar las responsabilidades y tiempos que debe invertir cada trabajador dentro de la industria deportiva; y ha generado un mayor orden acercándose al modelo de gestión ocupacional tradicional de las empresas privadas o públicas existentes en el país.

En la investigación previa se expuso el caso de una huelga suscitada por la Agremiación de Futbolistas en el año 2003 con la finalidad de lograr el cumplimiento de los contratos laborales. Este suceso le otorgó mucha más autonomía a este órgano y generó la aparición de la Cámara de Resolución de disputas laborales en el marco de dar justicia en los casos de disputas de tipo laboral en el deporte peruano. Ambos organismos fueron considerados como parte fundamental de la profesionalización del fútbol peruano, razón por la cual, los entrevistados fueron consultados acerca del impacto que consideran han tenido en los últimos años y si los consideran órganos adecuados en miras a profesionalizar el deporte en el país.



El primer entrevistado, que a su vez colabora con la Agremiación de futbolistas, brindó parte de la labor que realiza con este órgano de gestión y su importancia en el desarrollo de la fiscalización de la industria:

Como sindicato de futbolistas controlamos los derechos laborales y trabajamos de la mano con SUNAFIL. El fútbol profesional como cualquier otra carrera está bajo las reglas del derecho laboral tradicional, cuando hay algún tipo de incumplimiento somos los encargados de informar y notificar a la federación que se encarga de sancionar. (E1, 30 de mayo del 2022)

Los siguientes entrevistados complementan la información dada, presentando el valor del deportista como el principal actor de la industria y que los órganos de gestión consultados son pieza fundamental para defender sus derechos y darles protección frente a malas prácticas en la gestión deportiva:

Es una institución que viene de muchos años atrás y esto viene debido a los abusos que se cometen contra los jugadores. El principal actor del deporte es el futbolista y son a quienes tenemos que cuidar, en esos tiempos se hicieron famosos los dobles contratos, esos tipos de casos hicieron que los jugadores buscarán tener una defensa con el manejo de sus contratos. Por ello nace la Agremiación que busca que a los futbolistas se les cumplan sus derechos. (E9, 10 de agosto del 2022).

“La agremiación es la que reclama los derechos del futbolista y se ha formalizado. Es bueno porque mejora la imagen” (E2, 23 de agosto del 2022).

“Me parece que es una entidad que está bien que se haya formado porque puede asesorar a personas (futbolistas) que necesiten asesoría y necesitan que los apoyen” (E10, 1 de diciembre del 2022).

“Claro que ha influido, a solucionar problemas y ayudar a los deportistas” (E7, comunicación personal, 13 de setiembre del 2022).

Este grupo de entrevistados coincide que la Agremiación es un órgano importante hoy en día no solo para los futbolistas sino para que las instituciones eviten problemas como los dobles contratos que se hicieron “famosos” en la primera década de los años 2000, estos eran noticia sobre todo a inicios de cada temporada porque no se explicaba con claridad si era algo positivo o negativo para las instituciones ni para los deportistas.

Sumado a la Agremiación, se instauró una entidad denominada cámara de resolución de disputas en la Federación Peruana de Fútbol (FPF) que se encarga de resolver estas disputas con mayor rapidez e imparcialidad, puesto que en el Perú recurrir a una vía judicial tradicional tomaría mucho tiempo. En base a ello, los aportes de los entrevistados fueron los siguientes:

Hoy el sistema que tenemos no es necesario ir por la vía judicial tradicional. La federación, clubes y los jugadores acatan lo que se dicta en la cámara de resolución de disputas. Es mucho más fácil, ordenado, cada parte tiene un juez, entonces es imparcial. Creo que cada estamento ha sido creado porque hay un fin, en este caso la cámara de disputas es como un juez, aseguran que todo tenga un justo proceso. (E4, 31 de agosto del 2022)

El aporte concuerda que este órgano ordena y vuelve imparcial la toma de decisiones, procurando el debido proceso judicial de cada caso. Sumado a esto, el siguiente aporte va por el camino de darle la total autonomía a los estamentos creados para ordenar el deporte, pues de esa forma estos pueden funcionar en favor de profesionalizar la industria:

Es una cámara importante que existe en la Federación siempre y cuando sea un ente autónomo y cuente con las personas adecuadas en la toma de decisiones. Es un órgano que controla que la resolución sea como corresponde, que no se vaya al lado de uno por interés. Es un órgano que ha ayudado a que no existan estas deudas que han existido en distintos clubes. El solo hecho de que exista una Comisión y una Cámara de resolución ha hecho que estos casos disminuyan o no existan. (E3, 27 de julio 2022).

Los entrevistados concuerdan que el contar con órganos autónomos es un gran beneficio para agilizar el proceso de profesionalización del fútbol peruano. No obstante, nos acotan ciertas situaciones que deben ser tomadas en cuenta para que el uso dado a estos órganos sea el correcto. Además, de situaciones donde no se sinceran los documentos presentados que luego juegan un rol trascendental en las resoluciones en contra de los futbolistas:

Yo creo que positivamente, creo que todavía se tienen que dar algunos pasos para que esto sea mucho mejor de lo que ya es. Creo que la protección al jugador es importante, pero también la protección a los clubes es importante. Bien por los jugadores que tienen a alguien que los proteja, y mal por los clubes que no tienen a alguien que los proteja. Se puede decir que el futbolista ha sobrepasado la situación sobre su empleador. Hay mucho desequilibrio en cuanto al soporte que tienen los clubes frente al soporte que tienen los jugadores. La agremiación tiene una sólida presencia y los clubes no van en

la misma dirección. El jugador finalmente es lo más importante. (E4, 31 de agosto del 2022)

El entrevistado saluda positivamente el soporte que le brinda la Agremiación a los futbolistas, sin embargo, recalca la ausencia de un órgano que le brinda soporte adicional a los clubes en los procesos que estos necesiten. Este aporte da la oportunidad a plantear un órgano que trabaje directamente con los clubes en cuanto a los procesos de disputas laborales y judiciales. Sumado a esto se encuentran las situaciones donde la ausencia de sinceramiento a la hora de elaborar y ejecutar los contratos laborales permite encontrar vacíos legales que perjudican directamente a los futbolistas. Estos casos de manera más concreta la presentan dos entrevistados que han observado estas situaciones:

Muchas veces la agremiación se decepciona de los jugadores porque cuando negocias tu contrato que sea todo documentado. Muchos jugadores aceptan contratos que dicen una cosa y por fuera reciben otro monto diferente a lo del documento. Si lo despiden, por rendimiento, tenemos un año de contrato faltaban 6 meses de contrato le dan un monto que no corresponde a lo conversado pero que sí figura en el contrato documentado. Considero que las agremiaciones en general son importantes porque te permiten unir fuerzas y a partir de eso luchar. No hay una agremiación de entrenadores, por ejemplo, hace falta desarrollar más. (E6, 19 de agosto del 2022)

Cómo puede ayudar la Federación si los futbolistas no exponen lo que sucede. Muchos firman este contrato para no quedarse sin trabajo. Cómo intercede la agremiación si tu no oficializar esta queja o este reclamo. Todos los contratos que se presentan a la Federación y que lo presentan los clubes son el 100% del contrato, hay equipos que presentan el 25% de lo que percibe el futbolista y el 75% se lo dan por debajo. Primero que el club está evadiendo impuestos y segundo el jugador también está en un problema porque si hay algún inconveniente con el Club, el equipo no está obligado a darle el 100% del contrato sino solo el 25% registrado. (E3, 27 de julio 2022)

Resumiendo, para responder al objetivo, las opiniones y comentarios de los especialistas muestran que si bien es cierto existe diferencias desde las horas invertidas por un deportista versus otras profesiones, los salarios también son distintos. Ahora, este deporte se vio en la obligación de crear dos órganos, uno que es la agremiación de futbolistas la cual se encarga de analizar la situación de los contratos de los futbolistas para que estos reciban la asesoría adecuada con profesionales adecuados, es decir que tengan una especialización en derecho

deportivo y un segundo órgano que se encargue de resolver estas disputas entre el club y los futbolistas. El grueso de los especialistas concuerda que la creación de estos dos órganos autónomos es un paso adelante en la profesionalización del fútbol peruano, sin embargo, siempre hay oportunidades de mejora en el proceso como lo son el contar con un órgano que le de soporte judicial a los clubes y el sinceramiento de los contratos tipo de los futbolistas evitando irregularidades en los procedimientos judiciales posteriores.

#### **4.4 Medios de comunicación**

El cuarto concepto a analizar en base a los objetivos de la presente investigación es el de los medios de comunicación. El enfoque dado en las entrevistas es el de comprender a fondo la opinión de los expertos acerca de cómo conciben la influencia de los medios de comunicación en el proceso de profesionalización del deporte.

Para iniciar el análisis, es pertinente recalcar lo expuesto en el marco teórico de esta investigación, en el cual, el autor Prado Gómez (2016) menciona la importancia del mensaje y la forma en la que este es transmitido por dichos medios. Además, resalta al receptor final, es decir los aficionados y los involucrados en el deporte, quienes reciben dicho mensaje, el cual desata emociones humanas positivas y/o negativas. Dichas emociones constituyen la base fundamental del deporte y en donde los departamentos de comunicaciones de los clubes suelen enfocarse.

El mensaje, los medios y los canales de comunicación han evolucionado de una forma acelerada en cada uno de los años de la última década. Razón por la cual, se consultó a los entrevistados su opinión acerca de las diferencias entre los medios de comunicación tradicionales, es decir, radio, televisión y prensa escrita; y las nuevas tendencias en la comunicación del deporte:

La forma tradicional dependía del entrevistador o locutor. Este daba la información a la audiencia. Hoy a través de redes sociales con tanta interacción es posible que un fanático en algún en vivo pueda hacer la pregunta que quiera y conocer más. Ha cambiado mucho la interacción. (E1, 30 de mayo del 2022)

Un primer entrevistado recalca las diferencias que existen en relación al mensaje y al emisor de este mensaje. En la comunicación tradicional, el mensaje a comunicar depende en su totalidad del emisor, mientras que en la comunicación vanguardista existe una retroalimentación constante con el receptor final, siendo este un elemento característico y atractivo de las nuevas tendencias. Una segunda característica diferencial, es la rapidez de la

información. En estos tiempos, la sociedad percibe fundamental tener la información a su alcance en todo momento.

“Ha cambiado mucho, en el año 86 ya estaban llegando las primeras computadoras, desde ese entonces en 30 años ha cambiado todo. Hoy en día todo es más rápido e instantáneo” (E9, 10 de agosto del 2022).

Acosta Hernández (2005) hace mención a los cambios que ha sufrido el deporte en el aspecto socio cultural, puesto que observa una mayor influencia de los medios de comunicación, dando apertura a nuevas fuentes y opciones de entretenimiento, convirtiendo de esta manera al deporte en un fenómeno social. Esto lo complementa Dorado & Gallardo (2005) al recalcar que el deporte se encuentra frente a una necesaria etapa de modernización, y para ser competitivo en un mercado global y cambiante, se debe innovar. Por esta línea, un grupo de entrevistados hizo mención a la urgencia que se debe tener en los departamentos de comunicación para agilizar el proceso de adaptación a la nueva demanda de la información, donde es importante el conocer el mercado, el consumidor y sus necesidades:

“Los medios de comunicación tradicionales tienen que cambiar su estilo porque si no van a ser reemplazados por las nuevas tendencias” (E4, 31 de agosto del 2022).

En el caso de las empresas hay avance, las empresas están entendiendo cómo se maneja el deporte en este caso el fútbol, hay que lidiar también en la forma de comunicar, no es necesariamente que la marca tenga un canal más en el que pueda comunicar lo que sea, tiene que generar un lazo con la hinchada, con el club y con el deportista. Del lado del deportista, por ejemplo, la agencia en el año 2017 teníamos casi todo el mercado, Perú clasifica al mundial y teníamos a algunos seleccionados, hicimos campañas que económicamente fue bueno, porque supimos capitalizar algo que nadie le había prestado atención y para el jugador había un ingreso adicional. (E6, 19 de agosto del 2022)

Estos últimos dos entrevistados dan a entender que si no existe una adaptabilidad al cambio de los medios tradicionales va a ser muy difícil que estos perduren en el tiempo. Es importante como mencionan que todos los involucrados en los medios de comunicación estén actualizados sobre las nuevas formas de comunicar y de esta forma logren conectar de una mejor manera con los consumidores de estos servicios.

De la misma manera, resulta importante acotar lo que nos menciona Whysall (2014), “las presiones por la profesionalización, la comercialización y la mercantilización están netamente relacionadas con el impacto de los medios de comunicación y la explotación de la industria para atraer a los aficionados.” Los clubes tienen como finalidad atraer a los aficionados a consumir su producto y todo lo relacionado con ello. Por ello, establecen estrategias de comunicación que logren atraer a las masas. Uno de los entrevistados realizó la comparación entre las estrategias de comunicación utilizadas por dos clubes nacionales que fueron campeones en sus respectivos años, con una diferencia de 5 años entre un campeonato y otro:

Entre 2012 (título Sporting Cristal) y 2017 (título Alianza Lima) las redes han cambiado mucho. En ese momento con Cristal fue tan bueno el año deportivamente que no hubo tanta necesidad de hacer más en temas de marketing porque el club y Backus tenían un buen aparato de marketing. El compromiso, el juego y el resultado es lo que le transmites al hincha. En ese tiempo no solo tenías el soporte organizacional de Backus sino también el soporte deportivo del equipo. En ese tiempo (2017) se hizo una campaña previa muy buena en redes sociales, fue increíble ver cómo la gente fue acercándose al club. En ese momento no eran buenos los resultados, pero era tan bueno el sistema organizacional del club que los sponsors vinieron, todos quisieron auspiciar y eso ayudó bastante. Pasaron 5 años entre un título y otro, y en ambos casos hubo un buen trabajo de marketing, pero el mundo funcionaba de una manera distinta, no solo por un tema institucional, sino que los jugadores posteaban cosas y eso era un atractivo importante. (E3, 27 de julio 2022)

El aporte del entrevistado es clave para comprender la velocidad a la cual están evolucionando los medios de comunicación y las estrategias de los departamentos de comunicación para sacar el mayor provecho de comercialización y mercantilización de un caso de éxito deportivo.

Por otro lado, se identificaron puntos de vista distintos en los cuales se hace mención de que las nuevas tecnologías necesitan tener un mayor control y una mayor exigencia en cuanto a los perfiles. No obstante, depende mucho de la audiencia y lo que está deseando consumir.

“Hay pro y contra. El pro es que se vuelve masivo, hay más voces que puedes escuchar y da espacio a mucha gente. Pero, permite que cualquiera pueda hacerlo, deberían tener mejores herramientas” (E8, 24 de febrero 2023).

“Hoy en día no es necesario estudiar comunicaciones para tener tus redes, tu canal de YouTube. Con estos medios si bien lo puedes ver repetido, la gente prefiere verlo en vivo” (E10, comunicación personal, 1 de diciembre del 2022).

La apertura de los medios de comunicación ha traído consigo la aparición de opinólogos deportivos, en lugar, de comunicadores o periodistas con estudios concluidos. Como lo mencionan los entrevistados, esto presenta sus pros y sus contras; depende mucho de las necesidades de los espectadores, el consumir el producto o no. El aspecto positivo es que brinda un abanico de opciones para que el consumidor final pueda elegir.

Considerando las apreciaciones de los entrevistados en referencia a los nuevos medios de comunicación, se buscó conocer su opinión respecto a si las nuevas tendencias de la comunicación han beneficiado o perjudicado tanto al deportista como al entorno de este. Un grupo de entrevistados hicieron mención a los aspectos positivos o beneficios que se han obtenido producto de estos medios:

Me parece espectacular el ingreso de estas tendencias, porque mucha gente tiene la libertad que antes no tenía de expresarse. En el caso del fútbol muchas personas que se han metido a comunicar algo, han tenido cierto éxito debido a la forma en que comunican y lo que comunican; lo que antes era solo para algunas personas. Estas personas no necesariamente tenían un conocimiento de lo que estaban hablando, entonces ojalá hubiera menos programas de peleas, de escándalo y muchos más programas de fútbol. Hoy la gente puede escoger lo que quiere ver y eso es una gran ventaja. (E4, 31 de agosto del 2022)

Como se mencionó líneas atrás, la aparición de nuevas opciones de programas, le brinda al espectador la oportunidad de elegir el de su preferencia. Esto también repercute en aficionados de diversos equipos, brinden contenido exclusivamente relacionado con el club y dirigido para hinchas de este. Por su parte, los clubes han establecido estrategias, como lo es el aperturar contenido exclusivo para sus consumidores, como lo explican el siguiente entrevistado:

Se abren nuevas líneas de negocio. Por ejemplo, los clubes están sacando su propio canal, es decir streaming. Le dan más exposición al jugador, para ver el lado más humano del deportista para que haya mayor engagement con el público, hinchas, clientes. Si es que hay una buena gestión que sea capaz de monetizar con estas nuevas tecnologías es positivo para el medio. (E1, 30 de mayo del 2022)

“Lo que sí me parece genial es que otras vitrinas pasan documentales, ves la intimidad del deporte” (E5, comunicación personal, 12 de agosto del 2022).

Estos nuevos contenidos son fundamentales al momento de conseguir los objetivos de engagement con el consumidor, y de igual forma, acercar la parte humana de los deportistas a la opinión pública. De esta manera, se genera indirectamente un beneficio hacia la imagen de los deportistas, estableciéndose como profesionales.

Por otro lado, se obtuvo opiniones diversas acerca de cómo han perjudicado los cambios en la comunicación al deportista, su entorno y a las instituciones:

Los periodistas nos hemos equivocado en ensalzar mucho a los futbolistas generando así que su cotización sea más grande, en eso tienen que haber una proporción en el campo de la comunicación. En otros casos se han ido a un tema personal, a un futbolista se le tiene que criticar por su accionar dentro del campo, fuera del campo es un tema personal. En general no nos corresponde a nosotros tener que mirar o ventilar la vida privada del deportista. Los periodistas se han equivocado tanto al ensalzar a un futbolista como criticarlo. Muchas veces esas críticas son por alguna situación que generó enemistad con el futbolista. (E9, 10 de agosto del 2022)

“El periodismo por lo menos en el deporte se justifica porque da a conocer los pormenores del fútbol, tanto lo bueno y lo malo, pero a veces se exagera” (E2, 23 de agosto del 2022).

Según los entrevistados, el mal uso del poder que brinda estar en un medio de comunicación, ha sido y sigue siendo un factor perjudicial para la imagen de los deportistas, ya sea por comentarios exageradamente positivos o negativos de la persona. De igual forma, lo perjudicial de las comunicaciones no es únicamente proveniente de los comunicadores u opinólogos, sino también por parte de los propios deportistas que en su desconocimiento o falta de soporte externo tienden a perjudicar su imagen.

“Depende cómo lo veas, hay deportistas que trabajan bien las redes sociales y otros que no saben de qué manera los puede beneficiar, cómo los puede poner en la palestra con una marca y posicionarse bien en el mercado” (E5, comunicación personal, 12 de agosto del 2022).

El entrevistado tiene un punto de vista referente a los medios de comunicación, considera que los medios dan a conocer los pormenores de los deportistas y que si el deportista sabe trabajar bien su imagen en estas nuevas tendencias puede obtener un beneficio al ser imagen de algunas marcas, empresas o generar su propia marca.



En contraparte otros entrevistados consideran que las nuevas tendencias han perjudicado a los deportistas por diversos motivos, uno considera que el espacio físico para la práctica deportiva está quedando marginada porque se quiere reemplazar por lo virtual. El otro entrevistado afirma que ya no existe privacidad para el deportista:

“Las redes sociales han malogrado a los deportistas. La academia del Club se mantuvo de manera virtual durante la pandemia” (E7, comunicación personal, 13 de setiembre del 2022).

Hoy más que nunca, porque el futbolista no tiene privacidad. El mayor precio que tienes que pagar por ser un futbolista es no tener vida privada. Según FIFA, el 99,8% de personas en el mundo no son futbolistas profesionales y ellos producen el dinero de los deportistas, por eso no existe privacidad del deportista. (E4, 31 de agosto del 2022)

Añadido a lo mencionado acerca de la ausencia de privacidad de los deportistas, otro factor clave de disputa hoy en día son los derechos de imagen entre un deportista. El cuál es un contrato entre las marcas que desean auspiciar al deportista, las instituciones deportivas a las que el deportista representa y el propio deportista. Estos contratos de imagen son fundamentales en toda negociación contractual con un futbolista. En el Perú, hace unos años era poco común encontrar contratos de imagen, sin embargo, estos han hecho su aparición. Por ello, se consultó a los entrevistados acerca de esto y si resulta en un conflicto de intereses entre las instituciones deportivas y los propios deportistas:

Totalmente, es un conflicto de intereses, todos tienen un derecho: los clubes, las marcas, los jugadores. La televisión domina los horarios de los partidos porque ha pagado por ello. Es una lucha constante y lógica, debido a que cada uno tiene un interés y de esa manera todo el mundo gana. (E4, 31 de agosto del 2022)

El entrevistado recalca que estos contratos generan un conflicto de intereses importante entre los agentes involucrados. Además, añade un actor adicional en este conflicto, que es la televisión. Este tiene mucha relevancia en el modelo de negocio del fútbol y aún más en el Perú, donde como se mencionó en el análisis de conceptos anteriores, representa el porcentaje más grande de ingresos de los clubes. De esa forma, el poder de negociación con el que cuenta la televisión es aún mayor, resultando en situaciones poco favorables para los clubes y deportistas.

Un segundo entrevistado, presenta un factor importante acerca de los contratos de derechos de imagen, y es que en su experiencia existen dos tipos de contratos; los individuales y los colectivos:

Dos tipos de derechos de imagen los individuales y los colectivos. Los individuales cualquier deportista lo puede explotar, varios tienen una agencia que hace los contratos por imagen para distintas marcas. Los colectivos por ejemplo en los videojuegos es muy difícil ir por jugador para comprar los derechos de imagen. Las agremiaciones mundiales consiguen los derechos de imagen colectiva, lo envían a FIFPro y ellos se encargan de negociar con las empresas. (E1, 30 de mayo del 2022)

Con el concepto adquirido de los dos tipos de contratos se tiene más claro la atención que deben tener los actores de estos contratos al momento de elaborar estos contratos y que esto no resulte en un conflicto de intereses más adelante:

“En los clubes se hacen contratos laborales y de imagen. porque la imagen del deportista es fuerte y hay que aprovecharla y el futbolista se debe al club” (E5, comunicación personal, 12 de agosto del 2022).

En ese aspecto debería haber un acuerdo antes de hacerlo. Llegar a un acuerdo para beneficiarse ambos en partes iguales. Si un jugador está en una institución tienes que respetar los contratos de esa institución con las marcas, pero eso no puede limitar a que el jugador tenga beneficios, por eso todo tiene que quedar en un acuerdo y los abogados son los que deben actuar en esos casos. (E9, 10 de agosto del 2022)

Los derechos de imagen del deportista son individuales y por tal motivo lo ceden al club es compartido. Hay una regla de tres en el que cualquier publicidad de una marca patrocinadora no puede ser un deportista solo sino ir de otros 2 jugadores más. (E6, 19 de agosto del 2022)

Luego, de las opiniones expuestas por los especialistas respecto a los cambios, nuevas tendencias y derechos de imagen en el fútbol, es necesario entender según su experiencia cuál o cuáles son las áreas que todo departamento de comunicaciones debe tener para desarrollar una acertada forma de comunicación tanto interna como externa:

Los clubes deben tener un departamento de marketing y un equipo de comunicaciones que trabajen de manera conjunta, deben ser un equipo multidisciplinario. El no tener

una estructura, un objetivo claro, un FODA, un plan de medios y marketing hace que un club no pueda explotar su imagen. (E4, 31 de agosto del 2022)

El entrevistado sostiene que el departamento de marketing y comunicaciones se podrá sostener únicamente si desde la estructura macro de la institución existe una visión clara y planes trazados en favor de conseguir los objetivos a corto, mediano y largo plazo. De esta forma, se refuerza la idea que se presentó en el concepto del diseño organizacional, donde el contar con áreas y perfiles bien establecidos, te acerca a conseguir los objetivos instituciones. Acerca de esto último, los siguientes entrevistados hacen especial referencia:

“Qué tipo de profesionales, que les guste el deporte, apasionados, que sean capos en lo que hacen y valores. En las áreas que sea fuerte en digital, audiovisual, gráfico, es importante” (E5, 12 de agosto del 2022).

En el área de comunicaciones ahora debe haber un periodista, un redactor que haga las noticias, la fotografía que se hace en los entrenamientos, manejar videos y redes. Antes una persona hacía todo eso, pero hoy no se puede. Las comunicaciones han evolucionado, hoy en día una oficina de prensa y comunicación de un Club debe tener esos profesionales de Ciencias de la Comunicación. Hace 40 años salimos de las Universidades con el Grado de Periodistas, hoy sales con el Grado de Comunicadores Sociales, tienes que conocer audiovisual, fotografía, video, redes, tienes que conocer todo un armamento. (E9, 10 de agosto del 2022)

Estas dos intervenciones describen en base a la experiencia de estos especialistas los perfiles y características idóneas que debe tener el o los integrantes del área de comunicaciones de una institución deportiva. Consideran importante la formación de un equipo de trabajo, uno de ellos menciona que hace varios años solo era una persona que se dedicaba enteramente a esta área, pero no era posible comunicar todo lo acontecido. Es importante que esta área sea considerada en un organigrama de la institución para darle funciones específicas y se requiera a profesionales con perfiles competentes para desempeñar estos cargos:

Por lo mismo que el fútbol se está institucionalizando todo lo que haga un deportista afecta a la institución por eso las instituciones deben saber a quienes tienen dentro de su equipo. Por eso mismo se han reducido los casos de jugadores encontrados con un escándalo. (E9, 10 de agosto del 2022)

Yo creo que tiene que haber un cuidado de la institución, en mi última experiencia en Alianza, los jugadores no podían aceptar ninguna entrevista sin el consentimiento previo del área de comunicaciones porque los chicos no están preparados, se las daba una inducción para que sepan como poder interactuar con los medios de prensa. Tienen que haber un asesoramiento de la institución sobre todo a los jóvenes. El fútbol tiene algo distinto de una empresa tradicional, en una empresa tradicional lo más importante es el CEO, en el deporte lo más importante son los jugadores. Ellos son los que hacen posible los éxitos, por eso tienes que tener un cuidado máximo con ellos, protegerlos. Los jugadores de todas maneras tienen que hacer obras sociales. Quienes hacen grandes a una empresa son los trabajadores, en este caso los deportistas entonces tienes que tenerlos bien cuidados y protegidos. (E3, 27 de julio 2022)

A modo de respuesta al objetivo planteado, se puede visualizar que la evolución de los medios de comunicación en los últimos años ha ido adaptándose a las necesidades de las personas, instituciones, deportistas y la mayoría de grupos de interés en el deporte, los cuales están en la capacidad para definir que producto consumen. Pueden existir diversos comentarios al respecto, pero todos ellos ven el deporte en este caso el fútbol como un modelo de negocio en la actualidad, es por ello, que se necesita con mayor énfasis profesionales idóneos para las comunicaciones y los mismos deportistas tienen que saber o tener la asesoría respectiva mediante un representante de imagen o el club brindar esta asesoría.

#### **4.5 Formación integral**

El quinto concepto a analizar en base a los objetivos de la presente investigación es el de la formación integral del deportista. El enfoque dado en las entrevistas es el de comprender a fondo la opinión de los expertos acerca de cómo conciben la importancia de trabajar en la formación integral de los deportistas en el proceso de profesionalización del deporte.

Para iniciar el análisis, es pertinente acotar que el concepto de formación integral tiene un enfoque total hacia el deportista. En el marco de la investigación realizada, algunos autores concluyen que el deporte es un medio ideal para educar y conducir al deportista hacia un camino de ética, superación e integridad personal. El autor Cruz (2012; como se cita en Gillet, 1971):

En la vida moderna se encuentra, o se cree encontrar el deporte en todas partes. No hay ningún país en el que no sea una de las distracciones preferidas de la juventud, al mismo tiempo que el espectáculo favorito de las masas; es también la materia de la que se valen

los educadores para asegurar la formación integral, la personalidad y el desarrollo de las cualidades del carácter en los individuos (pp. 9-10).

No obstante, Whysall (2014) hace mención de que “el deporte moderno de élite dista de la idealización del juego limpio y de los ideales de los aficionados” (p. 426). Esta reflexión del autor contrapone la idea de que el deporte te brinda valores para desarrollarlos en todos los aspectos de la vida, inclusive y con mayor énfasis al lograr estar en la élite del deporte. Razón por la cual se le realizó la consulta a los expertos acerca de su opinión acerca de si el deporte representa un medio que complementa la educación de los niños y jóvenes:

El fútbol tiene que ayudar a que el deportista se alimente y estudie mejor. El deporte como tal es una herramienta que genera muchas posibilidades como la psicomotricidad. El deporte además te exige disciplina y contar con valores, por ello el formador debe exigir que tenga disciplina. (E4, 31 de agosto del 2022)

Como menciona el primer entrevistado, la práctica del deporte desde la edad temprana le permite al individuo desarrollar psicomotricidad y manejo corporal que le puede servir para su vida futura en cualquier disciplina deportiva. Esto enfocado en el aspecto deportivo, si eso se traslada al aspecto personal, psicológico y social; el deporte exige contar con disciplina y valores, que les servirá en su desarrollo como persona. A ese aspecto hace referencia el autor Giménez (2002), propone que la planificación deportiva para niños y niñas de edades tempranas debe partir de la premisa del valor humano y educativo, así pues, el infante interioriza valores mientras practica algún deporte en particular. Al hablar de desarrollar buenas personas desde la etapa infantil, se genera un cambio positivo en la sociedad, que es justo lo que comentan los siguientes entrevistados.

“El fútbol debería ser un motor de cambios positivos en la sociedad. El deporte así no llegues a ser profesional te da una cantidad de habilidades blandas que no cualquiera tiene” (E1, 30 de mayo del 2022).

“Sí, definitivamente, desde niño. Porque desde niño deben crearte una responsabilidad, tener educación. Porque si te gusta hacer deporte primero debes cumplir con tus responsabilidades en los estudios y en el hogar” (E9, 10 de agosto del 2022).

Este último aspecto al cual hace referencia el entrevistado que son las responsabilidades en el estudio y el hogar, son complementados para la siguiente entrevistada que además de primera mano le exige el cumplimiento del mismo a su menor hijo deportista.

“Sí, es disciplina también y nunca hay que dejar de lado el estudio. Si quieres hacer deporte, siempre acompañado del estudio” (E10, 1 de diciembre del 2022).

Cabe recalcar que el ser humano es un ser social por excelencia y el deporte, en especial aquellos que son grupales, requieren de habilidades sociales, inteligencia emocional e inteligencia interpersonal. Según el autor Trujillo Benites (2020), todas estas se adquieren como efecto de realizar deporte e inculcar valores intrínsecos a este. El autor además hace mención a que, en deporte enfocado en educar, promueve el desarrollo de las capacidades cognitivas, afectivas, sociales, motrices y psicomotrices de la persona que practica algún deporte:

Absolutamente, creo que es mucho más importante en edades tempranas lo que te enseña el fútbol de manera transversal que el propio juego, esto quiere decir, que el fútbol te enseña responsabilidad, comunicación, relaciones socio afectivas, manejo de ira, frustraciones, colaboración, trabajo de equipo. (E8, 24 de febrero 2023)

Además de lo mencionado, se encuentra el trabajo de los clubes con la importancia que le dan a formar deportistas y de los mentores que cuentan con las vivencias necesarias para aconsejar positivamente a los niños y jóvenes:

Lógicamente, acá a los chicos se les da todo, tienen concentración, comedor, colegio, canchas, un mentor. A los chicos tienes que estar con ellos, hablarles, aconsejarles. Un consejo para un chico, tu primer sueldo dáselo a tu madre, luego cómprate un colchón para que tu cuerpo pueda descansar y luego escoge bien a tus amigos y recuerda de dónde vienes. (E7, 13 de setiembre del 2022)

Por supuesto, lo primero es que cada institución tiene que tener su misión y su visión y también sus valores. Uno tiene que venir educado de casa y la escuela, pero el deporte es básico, te aleja de todos los vicios, tu te mentalizas y te comprometes a que tienes que descansar bien, comer bien para la competencia. Educas de alguna manera a los jóvenes, el deporte y la educación son dos cosas que vienen de la mano. (E3, 27 de julio 2022)

Por un lado, un grupo de entrevistados concordaron que el deporte es un medio ideal para complementar la educación recibida en casa y en la escuela. Esto se refleja en los valores adquiridos, la disciplina, la organización del tiempo, cambios en los hábitos alimenticios y compromiso.

Por otro lado, se obtuvo puntos de vista distintos, en los cuales, los entrevistados recalcaron que como nación el deporte y la disciplina no siempre vienen de la mano, en especial, el entorno del fútbol:

Totalmente, si establecemos el mismo porcentaje de FIFA que el 98,8% es deportista amateur, eso quiere decir que de una academia quizás no encuentres deportistas profesionales. Entonces ese porcentaje debe convertirse en una herramienta para que el deporte te discipline. El único deporte que no te disciplina en el Perú, es el fútbol. (E4, 31 de agosto del 2022)

“No, hay pocos ejemplos de deportistas. Diría más casos de superación de varios deportistas” (E6, 19 de agosto del 2022).

Es evidente que el concepto de formación integral genera discrepancia por como los futbolistas se han comportado o han demostrado su vida privada en los últimos años.

Luego de recopilar los aportes de los entrevistados, estos se contraponen a lo que menciona el autor Whysall (2014), afirmando que el deporte es efectivamente un medio idóneo para educar en todo sentido. No obstante, algunos comentarios le dan la razón al autor, fundamentado en que, en el fútbol peruano, cuando los deportistas tienden a llegar a la élite suelen perder las enseñanzas de vida adquiridas, sin llegar a generalizar.

Por ello, es fundamental reconocer los aspectos que son parte de la formación integral del deportista y aprender a reconocer mecanismos para conseguir un desarrollo a nivel personal, deportivo y que les sirva a todos los que practican el deporte, ya sea de manera amateur o profesional, en su vida diaria:

La formación integral del deportista es 360, tiene que ver con una serie de factores, como la ética, la moral, los valores, el aspecto nutricional, parte médica, la parte psicológica, el conocimiento del juego: físico, técnico, táctico y la lectura del juego. (E4, 31 de agosto del 2022)

“Como deporte tienes 3 rubros que son físico, técnico, táctico. Además, tenemos un cuarto valor, la parte psicológica. Educación y deporte deben ir de la mano” (E1, 30 de mayo del 2022).

“La formación integral engloba la formación técnica, táctica, física, desarrollo psicológico. También, hay un desarrollo individual en la formación de hábitos para luego tener jugadores realmente profesionales” (E8, 24 de febrero 2023).

Este grupo de entrevistados describen y mencionan aspectos referentes a la formación integral del deportista y específicamente del futbolista. Coinciden en la formación propia del fútbol con términos técnicos usados en el día a día de este deporte como lo son los aspectos físicos, técnicos y tácticos que engloban los tres fundamentos del fútbol. Además, mencionan el desarrollo que debe tener cada individuo en lo psicológico, nutricional, médico y la educación, que debe ir de la mano con el deporte porque puede ser motor de cambio social, como se menciona en párrafos anteriores:

La formación integral del deportista es un campo muy amplio, porque hay que hacerle ver al deportista que tiene que tener ética, que significa: saber ganar, saber perder, cumplir bien las reglas, no sentirte menos. La formación integral es la formación como persona y como deportista, son dos temas que van de la mano. La institución que acoge al deportista debe decirle desde el comienzo: Tus dos estamentos básicos: la integración o la integridad como persona; y como deportista cumplir sus tareas. (E9, 10 de agosto del 2022)

El entrevistado nos acota que la formación integral parte de formar al individuo como persona y como deportista. En este caso, si la persona no logra llegar a la élite en el deporte, la formación recibida permite contar con elemento íntegro en la sociedad. Además, se recalca la importancia de la institución en la formación, a su vez que el apoyo recibido en el hogar es fundamental; tal y como lo menciona la siguiente entrevistada.

“El estudio, la disciplina; la psicología es importante y el apoyo familiar. Si tu hijo se quiere dedicar a algo, es importante acompañarlo, la educación, los valores y el apoyo de la familia. Complementado también con la nutrición” (E10, 1 de diciembre del 2022).

Un aspecto fundamental en la formación de los deportistas es contar con expertos dedicados y especializados en la forma de entrenar, acompañar, aconsejar al deportista desde la iniciación hasta el nivel profesional. Por ello, la pregunta para los expertos se relaciona en este punto sobre si ellos consideran que existen realmente personas capacitadas en la formación del deportista o cómo se pueden crear o generar más personas que se especialicen en la formación.



En primer lugar, dos de los entrevistados recalcaron la diferencia entre un entrenador o director técnico y un formador, acotando la importancia de los formadores en el desarrollo de los jóvenes deportistas:

Los que trabajan en divisiones menores no son técnicos, son formadores, porque ellos tienen que formar. Lo importante es que ellos formen, sin importar las condiciones de los deportistas. Un caso de éxito es Flavio Maestri, hay jugadores con talento y otros que se hacen con la formación. (E7, 13 de setiembre del 2022)

Hay una diferencia entre un entrenador y un formador, el que forma tiene que tener un manual de las cosas que el chico tiene que ir mejorando paso a paso de acuerdo a la edad. Eso es algo que no hay muchos, pero los que hay son buenos. La Federación debe capacitar a formadores de cada club, ahí comienza la formación para un mejor desarrollo de nuestros deportistas en un futuro. (E3, 27 de julio 2022)

En segundo lugar, los expertos concuerdan en que existen formadores en el Perú, pero son pocos en relación a la necesidad de los jóvenes deportistas. Además, se recalca la importancia del conocimiento del tema, la constante necesidad de capacitarse, actualizarse en la enseñanza y en mecanismos para llegar al deportista:

No, yo creo que hay muy pocos, es la diferencia entre Uruguay y nosotros. Tú escoges al jugador por tu experiencia al 90% y 10% de ciencia. Pero para desarrollar a un jugador tienes que tener 90% de ciencia y 10% de experiencia, porque tienes que aplicar ciertos tipos de conocimientos para que el jugador se pueda formar, orientar, aconsejar y enseñar cosas que no sabe. (E4, 31 de agosto del 2022)

Este aporte es relevante pues recalca la necesidad de contar con personas capacitadas y con aptitudes para conducir a jóvenes que serán el futuro del deporte y de la sociedad. De igual forma, el siguiente entrevistado hace mención a la importancia del soporte del Gobierno y como las decisiones tomadas por los poderes del Estado afectan indirectamente al deporte:

Uno forma personas, el atleta es segundo plano. Si yo formo una buena persona, tiene que entender que si es titular o suplente tiene que seguir siendo como es. Es difícil saber cuántos formadores hay, cuando un gobierno dio la orden de sacar la educación física se perdió también una generación de formadores. El deporte es un reflejo de la sociedad. (E1, 30 de mayo del 2022)

Un factor importante a tener en consideración a la hora de contar con formadores en un club es la identificación que estos tengan con la institución. De esa manera, es más factible enseñar con el ejemplo y la pasión a las futuras generaciones. Esto lo menciona en su aporte la siguiente entrevistada:

Si los hay, pero son de la vieja escuela. No todos los ex deportistas se han dedicado a eso. Debe ser alguien que se identifique con el Club, porque de esa forma el niño se siente identificado con él. Estos formadores deben ser formadores para la vida y para el deporte. Los formadores si bien son un apoyo, cuando eres niño debes tener el apoyo además de un familiar, eso es muy importante. (E10, 1 de diciembre del 2022)

El siguiente entrevistado presenta en contraparte a lo mencionado anteriormente, que la principal crítica que se le hace a los profesionales que se encuentran trabajando en las divisiones menores, es el priorizar su puesto como oportunidad de crecer dentro de la institución, más no con el objetivo de generar un aporte significativo con su capital humano y dedicarse exclusivamente a ellos:

Sí, pero son pocos, hay muchos que quieren usar a las divisiones menores como trampolín para llegar a la profesional y eso es un error. La formación académica es determinante, la federación ha hecho un salto de calidad importante con nuevos convenios. (E8, 24 de febrero 2023)

Un aspecto adicional que preocupa es la visión de los clubes y las personas que los dirigen o administran respecto a la inversión en sus divisiones menores. Es de conocimiento que la gran mayoría de clubes profesionales pertenecientes a la primera y segunda división del fútbol peruano, no cuentan con una estructura de trabajo de divisiones menores ni con infraestructura deportiva adecuada ni con profesionales capacitados ni las herramientas mínimas para la labor de formar deportistas. Se consultó a los expertos acerca de si consideran que los clubes peruanos perciben el trabajo en menores como una inversión necesaria a largo plazo o como un gasto innecesario en el corto plazo:

Es una inversión porque después de lo que hemos hablado de los ingresos que tiene un club, el mayor ingreso que tiene un club es el capital humano, que es el jugador. Pero ellos lo consideran un gasto porque lo ven como una obligación, lo ven como una amenaza o como una debilidad, pero no lo ven como una oportunidad o una fortaleza. (E4, 31 de agosto del 2022)

El primer entrevistado recalca que en su opinión es una inversión, sin embargo, percibe que en el Perú es visto como un gasto. Esto fundamentado en que los clubes en su mayoría perciben el trabajo de las divisiones menores como una medida impositiva por los entes reguladores del deporte y por la Comisión de Licencias. En ese sentido este apartado resulta dentro de su presupuesto anual como un egreso sin retorno a corto plazo, generando que no sean proyectos deportivos sino simplemente una respuesta a las exigencias:

En el Perú es un gasto. Es un costo porque tienes que invertir en campos, infraestructura, indumentaria, lo básico. La idea es que sea una inversión a mediano y largo plazo. La idea es tener jugadores de todas las partes del Perú. (E2, 23 de agosto del 2022)

Como menciona el entrevistado, el proyecto de menores debe ser una inversión a mediano y largo plazo. No obstante, es de conocimiento que, en el Perú, los clubes buscan la inmediatez de los resultados deportivos y económicos pues en ello se sustenta el presente de la institución.

“Termina siendo un gasto, la mayoría de casos no lo ven como inversión y en los casos que lo ven como una inversión disponen mucho en quiénes no deben y termina siendo un gasto” (E8, 24 de febrero 2023).

Para este grupo de entrevistados hablar de inversión en menores para los clubes o instituciones peruanas en general es hablar de un gasto. Porque, no consideran que el deportista es el engranaje principal. Además, mencionan que en algunos casos invierten o destinan capital de manera equivocada, es por eso que tampoco se puede hablar de inversión a mediano ni a largo plazo:

Hay equipos que no tienen menores, y los clubes grandes ceden jugadores a estos clubes porque sus menores tienen que tener competencia. Estos clubes deberían tener una obligación dentro de su presupuesto donde tengan que invertir en sus menores. Debería haber una supervisión entre la Liga y la Federación sobre este tema. (E3, 27 de julio 2022)

Para este entrevistado la crítica es directa a clubes que recién ascienden a la máxima categoría porque al llegar a esta no cuentan con la estructura organizacional ni la infraestructura adecuada. Es por eso que terminan siendo los clubes grandes quienes dan a préstamo jugadores para darles mayor rodaje, sin embargo, esto termina perjudicando más a estos clubes recién ascendidos porque les quitan un peso de encima y es la Federación junto con la liga quienes deben ser estrictos en el cumplimiento de su normativa.

Se hizo mención a dos claros ejemplos de clubes pertenecientes a la primera división los cuales perciben las divisiones menores como una inversión con frutos a largo plazo y que cuentan con un plan de trabajo direccionado a lograr consolidar su modelo de menores:

Melgar hace 4 años que viene invirtiendo, trabaja con personas profesionales, para el mediano y largo plazo. Los clubes tienen que invertir en menores porque a estos chicos luego se les vende a un club nacional o internacional. El fútbol es un comercio ahora. (E2, 23 de agosto del 2022)

“Sporting Cristal lo ve como una inversión, pero otros clubes lo ven como un gasto. Es importante que si el futbolista no tiene oportunidad de jugar tiene que ir a otro equipo” (E7, 13 de setiembre del 2022).

Estos dos ejemplos de clubes peruanos deben ser replicados por el resto de instituciones. El primer paso es el plantear objetivos a mediano y largo plazo, dejar de lado la necesidad de resultados inmediatos y plantear un proyecto sólido, estructurado, con directrices y objetivos realizables; y que este sea el motor deportivo de la institución para el beneficio del club y del fútbol peruano en general.

Un elemento fundamental son las exigencias que presenta la Federación a los clubes en el apartado de las divisiones menores y acerca de la infraestructura con la que deben contar. Los expertos comentaron lo siguiente respecto a ese punto:

Porque no hay una exigencia, y al no haberla, hay mucha gente improvisada en los clubes. Y al no tener la capacidad, aquellos que tienen los estadios, en este caso, el IPD, no te los va a brindar porque entienden que no tienen un plan. Ese plan lo hace la organización a través del departamento de marketing, el departamento de planeamiento y financiero, si eso no existe es bien difícil. (E4, 31 de agosto del 2022).

El entrevistado plantea dos problemáticas. La primera fundamentada en la ausencia de infraestructura privada de los clubes peruanos, pues al ser estas fiscalizadas a nivel estatal, resultan más inaccesibles a las instituciones. La segunda problemática va dirigida al nulo manejo interno de los clubes, los cuales, al no contar con profesionales y perfiles adecuados en sus áreas, no son capaces de presentar proyectos atractivos y realistas a estos entes estatales dueños de los espacios deportivos:

A Municipal alquilar el EGB le costaba 25 mil dólares mensuales. También, partes de que en Lima no hay espacios, no hay canchas de fútbol. Universitario en total tiene 14

canchas de fútbol, los extranjeros que vienen a Universitario se quedan anonadados de lo que tiene el club. Hay que adaptarse a lo que se tiene. (E5, 12 de agosto del 2022)

El entrevistado hace una comparación entre clubes con historia a nivel nacional y se ve que uno de ellos suele alquilar siempre un espacio porque no existen áreas libres para formar un predio propio y en la otra cara de la moneda un club que logró construir un predio que no tendría nada que envidiarles a predios de otros países porque cuenta con mucho espacio para que sus divisiones menores y equipo profesional entrenen. Esta es una problemática para la mayoría de clubes de la capital, puesto que la lotización masiva de terrenos ha dejado sin opciones a los clubes para poder consolidar predios de entrenamiento propios.

“Determinante, sin campo no hay fútbol como en Racing, el predio es espectacular. En Perú solo tienes VIDU, Alianza tiene 120 años de historia y no tiene un centro de entrenamiento para sus divisiones menores, es difícil así” (E8, 24 de febrero 2023).

“No hay infraestructura deportiva, hay pocos estadios, pocas canchas de entrenamiento. Es imposible mejorar la técnica si las canchas no están en condiciones óptimas” (E1, 30 de mayo del 2022).

Siguiendo por dicha línea, la ausencia de infraestructura provoca que la planificación deportiva no sea la más adecuada para la práctica y mucho menos para la atracción de profesionales internacionales no solo en la gestión sino también en la práctica del deporte. Razón por la cual, el siguiente entrevistado acota la importancia de comunicar como estrategia para contrarrestar las debilidades actuales de los clubes:

Si no tienes el lugar no puedes hacer nada. Se pueden presentar proyectos, videos, pero donde los vas a hacer. Ahora con las redes uno tiene que comunicar dónde lo hace, cómo lo hace y quienes lo hacen, eso hay que comunicar, eso debe ser una obligación. (E3, 27 de julio 2022)

Para cerrar este objetivo propuesto en la investigación. Se obtuvo que para que exista una formación integral del deportista o en este caso específico futbolista debe haber, además de una infraestructura y especialistas en formar primero personas y luego deportistas, un plan estructurado de mediano o largo plazo donde el club tenga la paciencia y capacidad de sostener un proyecto como este. Hoy en día el fútbol es un mercado en el que al exportar jugadores se recibe un beneficio económico que debe ser reinvertido en divisiones menores, infraestructura, captación del talento y educación. Al reinvertir de esta manera los beneficios estos clubes se

vuelven más atractivos para los futuros deportistas del país y se puede confiar en que van a complementar de la mejor manera la formación de la persona y del futuro deportista.

## 5. Conclusiones

Tras concluir el levantamiento de los hallazgos del estudio cualitativo exploratorio de tipo fenomenológico, es factible responder a las preguntas de investigación y objetivos planteados al inicio del trabajo.

### 5.1 La transformación del diseño organizacional

El primer objetivo específico planteado fue analizar cómo la transformación del diseño organizacional de los clubes profesionales influyó en la profesionalización del fútbol en los clubes deportivos peruanos entre los años 2001-2021. En favor de responder a este objetivo, fue preciso tener en cuenta lo obtenido en las investigaciones previas. En el marco teórico se recogió el aporte de cinco autores, entre los cuales se plantean la gestión deportiva basada en el modelo de gestión empresarial, además mencionan las características estructurales idóneas dentro de un club de fútbol de élite, las cuales son el contar con áreas claves funcionales, roles con perfiles específicos, cadenas de mando y objetivos institucionales. Esto se propuso ser comparado con los aportes personales de cada entrevistado, en base a la percepción que estos tienen acerca de la importancia de establecer una estructura organizacional sólida, las áreas claves que deben estar presentes en cada institución y casos de éxito en base a su experiencia vivencial. De igual forma, dentro de la investigación de los antecedentes se identificó que luego de lo ocurrido en los años 2011 y 2012 con el incumplimiento de pagos de 5 clubes peruanos y su posterior sanción administrativa, se inició la creación de un órgano de la Federación que controle los procesos económicos y financieros de los clubes peruanos. Este estamento es el Órgano de Control Económico Financiero, que junto a la Comisión de Licencias de la FPF establecieron normativas en favor de mejorar la industria y las estructuras internas de los clubes, al igual que medidas de fiscalización y de sanción de infracciones. Estos dos organismos se plantearon sobre la base de que aportan positivamente en el proceso de transformación del diseño y estructura organizacional de los clubes, motivo por el cual, fueron materia de análisis por parte de los entrevistados y se obtuvo interpretaciones diversas y fundamentales para responder al objetivo planteado.

Un grupo de entrevistados mencionan que, desde su experiencia y vivencias dentro de la industria del fútbol, este ha dado un giro total y se encuentra en camino a transformarse en una empresa. Esto derivado desde el punto de vista de los entrevistados acerca de que cada vez más clubes peruanos conciben la idea de contar con una estructura organizativa clara y ligada con los objetivos institucionales, así como, el convencimiento de tener áreas clave dentro de la

institución. Teniendo como punto de partida lo establecido por los autores en el marco teórico, las interpretaciones diversas de los entrevistados guardan mucha relación con el modelo de estructura planteado. Además, concuerdan en la idea de que cada área específica sea independiente de la otra en cuanto a las obligaciones o funciones se refiere, pero que vayan de la mano en favor de los objetivos institucionales y la planificación estratégica planteada. A razón de contar con cuatro perfiles distintos de entrevistado, cada uno de ellos desde su puesto dentro de la industria o su experiencia pasada en otras posiciones de rangos similares, complementaron la información de los autores dando énfasis a ciertas áreas o roles específicos dentro de la institución. Al referirse al área deportiva, los entrevistados concordaron en que en el rango de tiempo de estudio (2001-2021), se manifestaron cambios en los roles y perfiles que buscan hoy en día los clubes. Estos necesitan profesionales capacitados no solo en cuanto a la experiencia sino en lo que se refiere a estudios y capacitación profesional. Se hizo especial mención a la posición de la gerencia deportiva y secretaría deportiva como elementos fundamentales en la toma de decisiones deportivas que le permita a los clubes el acercarse al éxito deportivo. En el pasado los perfiles del área deportiva se encontraban más ligados al establecimiento de un comando técnico con experiencia en la materia y asignarle a este toda la responsabilidad deportiva, sin el apoyo de otros profesionales. Esta es una de las claves de dicha evolución a la que se hace referencia en los objetivos. También se hizo mención al cambio de perspectiva de que la parte deportiva y las áreas ligadas a la administración son independientes y tienen otros objetivos. Siguiendo por esa línea, recalcar que los casos de éxito deportivo en los últimos 20 años en el Perú tuvieron el fiel reflejo de un trabajo en conjunto de ambos grupos, lo deportivo y lo administrativo. Dentro de los estamentos fundamentales del apartado administrativo, los entrevistados hicieron mención a tener especialistas en las áreas de contabilidad, finanzas, marketing y comercial, esto con el fin de complementar lo que realiza el club en el apartado deportivo. Uno de los entrevistados mencionó casos de éxito de dos clubes distintos que han tenido gran éxito deportivo en las últimas dos décadas. Dicho éxito deportivo se ha visto complementado por el trabajo que se ha realizado en el apartado institucional, desde los altos cargos que deben establecer objetivos realizables a corto, mediano y largo plazo; también el aporte de las áreas de marketing y comercial han sido de mucho impacto al momento de exponer la imagen del club, y finalmente el apartado contable y de finanzas que ha permitido trabajar en orden con la obligación de mantener márgenes positivos a la vez que se obtienen éxitos deportivos. En algunos casos se observa a clubes que, al no contar con un proyecto direccionado con resultados esperados, tienden a malgastar los ingresos económicos, creando problemas en la rentabilidad esperada en el largo plazo. Los dos casos a



los que se hace mención dentro del trabajo se han conducido por el camino del trabajo coordinado entre las áreas permitiéndoles tener auge económico y logros deportivos de manera equivalente.

El siguiente punto que se propuso obtener fue el analizar e interpretar la opinión de los entrevistados acerca de los dos estamentos creados por la federación en favor de la profesionalización, siendo estos el Órgano de Control Económico Financiero y la Comisión de Licencias de la FPF. Los entrevistados en su mayoría consideraron que los órganos creados para regular las actividades en este deporte aportan de manera significativa al proceso de profesionalización, pues se generan parámetros de cumplimiento necesarios y que brindan seriedad y transparencia al trabajo de cada club en particular. La misión general de estos órganos es la de alinear a los clubes hacia un modelo de gestión corporativa adecuado para el desarrollo de su negocio. En el caso de conseguir en el futuro alinear a todos los clubes de primera y segunda división se contará con una competición más ordenada, atractiva a inversores, y por lo mismo con mejores parámetros de competitividad a nivel local y a nivel internacional. En el punto en el cual se logró lo antes mencionado, se podrá observar estos últimos años como los pilares en la consecución de ese objetivo. No obstante, se concuerda que para que estos órganos logren ese objetivo ideal que se plantea, se debe aumentar las exigencias y la autonomía de estos entes hacia los clubes, para que con esas directrices se conciba más cercano la profesionalización del fútbol en el Perú.

Como cierre de este primer objetivo específico, se puede interpretar que los procesos de transformación del diseño organizacional de los clubes que se han ido contando, sumado a la aparición de órganos con autonomía de acción para contrarrestar las malas prácticas en la gestión deportiva e institucional de los clubes, han influido y continuarán influyendo positivamente en el proceso de profesionalización del fútbol dentro los clubes deportivos peruanos y la industria.

## **5.2 Formalización del Sistema laboral deportivo**

El segundo objetivo específico planteado fue el de analizar cómo es que la formalización del sistema ocupacional (laboral) ha sido influyente para la profesionalización del fútbol en los clubes deportivos peruanos entre los años 2001-2021.

Para responder a este objetivo planteado fue necesario orientar las entrevistas al respecto para reconocer cómo es el sistema laboral en el deporte y qué diferencias existe frente a un sistema laboral tradicional. Reyna (2017) hace mención de la importancia de los primeros contratos

profesionales que, como se mencionó en capítulos anteriores, estos permiten tener de forma más clara las obligaciones y beneficios contractuales de ambas partes involucradas. Además, es preciso resaltar que, en la investigación de antecedentes del presente trabajo de investigación, se encontró un caso que data del año 2003 en el cual se sucedió una huelga por parte de la Agremiación de deportistas. Este caso dio la oportunidad de establecer más control sobre los contratos laborales, al mismo tiempo que se instauró en Contrato Tipo, siendo este un documento que certifica a un deportista como trabajador del club. De igual forma, se dio la aparición de un ente de la federación denominado la Cámara de Resolución de disputas laborales. Este órgano rector actúa en la labor de un jurado especializado en materia deportiva en favor de resolver todas las disputas donde existan incumplimientos contractuales de una de las dos partes. Al igual que en el objetivo anterior, se buscó orientar las entrevistas en favor de conocer el aporte de los entrevistados acerca de este órgano y si ha sido fundamental en el proceso de profesionalización.

Los entrevistados concordaron en su mayoría que el deporte de alta competencia y/o profesional es un oficio desde el momento en el que acontecen dos situaciones: una estrictamente ligada al aspecto individual del deportista y otra ligada al establecimiento de una relación contractual. La primera condición para que el deporte sea considerado un oficio se da cuando el deportista se dedica exclusivamente a entrenar, cuidarse en vida personal, mejorar el rendimiento deportivo y superarse constantemente. La segunda condición se ve reflejada cuando los deportistas celebran un contrato laboral con su club o institución. En dicho acuerdo ocupacional se establecen obligaciones laborales que ambas partes están obligadas a cumplir y que, en caso de incumplimiento, se traslada los casos a instancias superiores en la capacidad de resolver conflictos específicamente ligados al deporte. Estos aportes afirman lo mencionado líneas atrás con el autor, donde se le da la importancia del caso a la aparición de los contratos laborales en favor de establecer un orden dentro del sistema laboral de la industria. Además, se obtuvo una idea clave por parte de un entrevistado, que podría ser una excusa para el común de la gente poco informada sobre la industria deportiva, la cual es acerca de las horas laborales diarias de un deportista de alta competencia. Al realizar los cálculos respectivos el entrevistado expuso que un futbolista puede llegar a acumular muchas más horas de trabajo semanales debido a las concentraciones, viajes constantes, partidos todas las semanas, entre otros aspectos. Aquel que toma la decisión de ser un deportista de élite muy probablemente se haya planteado todo el esfuerzo que esto conlleva, desde sus primeros años de vida. En contraparte, la respuesta rotunda de un entrevistado fue que no es un oficio. Esto porque si se analiza como

deporte en general, no obstante, si se analiza solo la industria del fútbol se puede afirmar que es un oficio, en el sentido de que existen los contratos u obligaciones de ambas partes. El sustento brindado por este entrevistado al mencionar que la industria del deporte no puede ser vista como un oficio es por las brechas salariales del resto de deportes en comparación al fútbol, al menos en la realidad nacional. Para responder el objetivo específico del trabajo era preciso conocer en base a la experiencia de los especialistas, si consideran que el común de las personas considera al fútbol como profesión. Se encontró que existen ciertas diferencias entre las respuestas de los especialistas. Por un lado, se menciona que el producto fútbol peruano no se vende de la mejor manera y los actores del mismo, los futbolistas, tienen mucha responsabilidad acerca de esta percepción. Además, la precariedad en la que trabajan algunos deportistas y los derechos laborales que no existen, siendo estas las situaciones que la sociedad peruana observa y le lleva a concebir al deporte como algo ajeno a lo que es un oficio común. Otro grupo de entrevistados consideran que se ha dado cambios de la percepción social, sobre la base de algunos resultados positivos que ha tenido el fútbol peruano, como la clasificación a un mundial o la obtención de algún trofeo internacional, aun así, hacen falta muchos cambios para que el fútbol sea considerado un oficio.

El siguiente punto que se propuso obtener fue el analizar e interpretar la opinión de los entrevistados acerca de los dos estamentos creados por la federación en favor de la profesionalización, siendo estos la Agremiación de deportistas y la Cámara de resolución de disputas laborales. Estos órganos se crearon sobre la base de apoyar al futbolista profesional en el cumplimiento de sus derechos laborales y otros conflictos contractuales que pueda tener con su club. Además, la Cámara de resolución de disputas tiene el objetivo de que los casos de índole contractual dentro del deporte puedan tener celeridad en las resoluciones e imparcialidad, priorizando el no afectar el trabajo de los futbolistas. La Agremiación de Futbolistas, por su parte, es uno de estos órganos que trabaja en conjunto con SUNAFIL para resolver y asesorar a todo futbolista en caso se haya incurrido en un incumplimiento de su contrato, entre otras situaciones. Los especialistas comulgan en muchos aspectos sobre la importancia de ambos entes que apoyan a este deporte y que se ha dado un cambio positivo desde la aparición de estos. Sin embargo, estos entes no son ni serán efectivos si es que los mismos deportistas no exponen sus casos en el momento o aceptan condiciones que van en contra de sus derechos. Por ello, los entrevistados recalcan que si existen este tipo de conflictos en su mayoría es por culpa del futbolista, puesto que ellos firman contratos que van contra sus derechos, en donde se establecen montos que no son reales, y es por ello que al recibir sus casos

no logran tener resultados favorables. Además, nos brindaron dos puntos importantes a tener en cuenta para que estos órganos mejoren sus prestaciones en favor de la profesionalización. El primero de estos es que estos órganos deben contar con la total autonomía para actuar en cada caso, tal cual, como en el objetivo anterior se planteó para los entes creados para fiscalizar a las instituciones. El segundo punto a tener en consideración es el contar con un ente adicional que brinde sus prestaciones para apoyar a los clubes de la misma manera que estos órganos dan su soporte al deportista. De esta manera ambos actores tendrán la oportunidad de defender sus casos de igual forma.

Para cerrar lo respectivo a este objetivo sobre el sistema laboral, se puede argumentar que la percepción del futbolista en el Perú ha cambiado de manera positiva, hoy en día se considera al futbolista como un profesional, aunque para muchos existan ciertos cuestionamientos. En el apartado laboral, se han dado pasos importantes que permiten un mayor orden, asesoría, control y apoyo al futbolista sosteniéndose primero en los contratos laborales y resguardado en dos entidades a día de hoy son claves para que este deporte siga profesionalizándose y evolucionando en el Perú. Por ello, es posible interpretar que la formalización del sistema ocupacional (laboral) en la industria del fútbol peruano ha sido influyente y seguirá siendo influyente para la profesionalización de los clubes deportivos peruanos y la industria.

### **5.3 Influencia de los medios de comunicación**

Un tercer objetivo específico planteado para la investigación fue analizar de qué manera los medios de comunicación han sido influyentes para la profesionalización del fútbol en los clubes deportivos peruanos entre los años 2001-2021. Para obtener una respuesta a este objetivo es preciso mencionar nuevamente que en el año 1941 en Perú se creó el Círculo de periodistas deportivos, desde ese punto hasta estos días los medios de comunicación han sufrido un sin fin de modificaciones y en los veinte años en los que esta investigación se centra han surgido nuevas tendencias en la comunicación, las cuales para precisar son las redes sociales. También, para que los clubes deportivos tengan mayor relevancia y visibilidad se fueron creando los diarios deportivos los cuales iniciaron con pequeños espacios o columnas como suelen mencionar los expertos. El autor Prado Gómez (2016) es quien menciona la importancia del mensaje y la forma en cómo este es transmitido por los medios de comunicación. También, resalta al receptor final, es decir el aficionado y los involucrados en el deporte que al recibir estos mensajes desatan emociones y son estas la base fundamental del deporte. En ese sentido se orientó las entrevistas en favor de que los expertos sean consultados sobre las diferencias que existen entre la forma tradicional de comunicar y las tendencias del mundo hoy. Estos

resaltan de que antes era una manera más esquematizada donde el entrevistador/periodista era la única persona que daba la información y hacía las preguntas pactadas. En cambio, en los últimos años las personas se han acercado mucho, mediante las redes sociales, a los deportistas logrando que en algunos casos termine siendo el propio aficionado quien puede tener respuestas o información de primera fuente. Los entrevistados concuerdan en que una de las características positivas de las nuevas tendencias es que la información es mucho más rápida e instantánea, y satisface la necesidad real de los consumidores de contar con información de buena fuente en todo momento. No obstante, los medios tienen que lidiar con la forma de comunicar, tal como hacía referencia el autor antes mencionado con el cuidado que hay que tener con el mensaje y el canal en el que se transmite. Se debe por lo tanto generar lazos con los aficionados, el club y el deportista. Para que los medios de comunicación tradicionales y las personas que los conforman tengan éxito tienen que estar en constante cambio y adaptación de su contenido para estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías y de ese modo conectar con el consumidor final. Un aspecto a que se buscó analizar fue si con la aparición de nuevos medios de comunicación el entorno deportivo se ha beneficiado o perjudicado. Algunos entrevistados consideraron que ha beneficiado porque estos medios acercan más a las instituciones y deportistas con la afición, otros por otro lado consideran que ha perjudicado porque cualquier persona podría iniciar en este mundo de las comunicaciones sin tener el perfil adecuado y estudios en el tema, pero finalmente el que decide el producto que desea consumir es la audiencia. Razón por la cual, el aporte de las entrevistas y lo estudiado por los autores van de la mano al momento de darle la real importancia al mensaje y a la forma en la que este es transmitido con el fin de atraer al consumidor final y afiliarlo a tu producto. La aparición de comunicadores u opinólogos deportivos se ha visto contrarrestado de forma tardía pero efectiva por las instituciones deportivas y clubes, al momento de aperturar nuevas líneas de negocio en las comunicaciones. Siendo estos los canales de streaming, que con una buena gestión y perfiles ideales se puede monetizar y adaptar al uso de la tecnología.

El deportista también se ha visto afectado como persona por el crecimiento y evolución de los medios de comunicación. Consideran los especialistas que hay aspectos positivos y negativos. De lo positivo, el deportista puede estar más cerca de la afición con tan solo haber comentado, publicado o colgado un video en redes sociales, puede tener mayor visibilidad no solo el deportista sino también las marcas con las que trabaja. Esto confluente en beneficios comerciales para ambas partes. Lo negativo para el deportista es que tiene que cuidar mucho los mensajes que da a través de sus redes, razón por la cual, es importante contar con una buena asesoría de

imagen. El entorno deportivo se ha beneficiado porque ha creado nuevas líneas de negocio, en estos tiempos es muy raro que un deportista no tenga asesor de imagen ni de redes sociales, porque tiene que estar preparado para declarar en cualquier medio y sobre cualquier circunstancia. Un nuevo aspecto que se irrumpe son los contratos por derechos de imagen del deportista, contratos que los clubes tienen que hacer muy a parte del laboral donde hay obligaciones de ambas partes. Estos contratos para muchos clubes y empresas pueden ser perjudicial porque no siempre va a poder contar con todos los deportistas para publicidad, fotos, comerciales, puesto que el deportista trabaja con ciertas empresas que pueden ser competidoras o del mismo rubro y en esos casos los involucrados tienen que tener mucho cuidado, sino terminan en conflictos graves. Como se sabe ante cada evolución y profesionalización en los medios de comunicación surgen nuevas áreas, perfiles y especialistas. Los expertos hacen comparaciones de que en décadas pasadas solo era una persona la encargada de toda un área, lo cual resultaba en que esta no pudiera cubrir las expectativas. Hoy en día se prioriza la creación de áreas, funciones y personas especializadas para cada aspecto en particular dentro de un departamento de comunicaciones, lo cual refuerza la importancia del diseño organizacional dentro de las instituciones deportivas. Los expertos con vivencias cercanas a las comunicaciones, dieron luces sobre la preparación que deben tener los profesionales que desean dedicarse a las comunicaciones deportivas, dejando de ser llamados periodistas y siendo ahora titulados de las carreras de ciencias de la comunicación, a razón del abanico de aptitudes con las que cuentan.

En respuesta al tercer objetivo específico planteado para la investigación es posible interpretar que la manera por la cual los medios de comunicación han sido influyentes para la profesionalización del fútbol en los clubes deportivos peruanos, se ha dado fundamentalmente sobre la base de la adaptación a las nuevas tecnologías en la comunicación y a la profesionalización de los perfiles de los nuevos comunicadores que nutren a los clubes dentro de los departamentos de comunicación institucional. Estos perfiles a su vez brindan soporte a los propios deportistas en estrategias para manejar su imagen y desarrollarla en cosas positivas para su carrera y para la industria en general. Sobre esa base, es posible interpretar que los medios de comunicación y la adaptación a las nuevas tendencias ha sido influyente y seguirá siendo influyente para la profesionalización de los clubes deportivos peruanos y la industria.

#### **5.4 Influencia de la Formación integral del deportista**

El cuarto objetivo específico del presente trabajo de investigación fue analizar de qué manera la formación integral del deportista (aspecto educacional y ético) ha sido influyente para la profesionalización del fútbol en los clubes deportivos peruanos entre los años 2001-2021. Para lograr una interpretación acerca de este concepto y su influencia en la profesionalización, se decidió analizar la opinión de los expertos acerca de si consideran al deporte como un medio idóneo para educar. Para ello fue necesario recordar lo que menciona el autor Whysall (2014), el cual indica que el deporte moderno de élite dista de la idealización del juego limpio y de los ideales de los aficionados. Este concepto fue contrastado con los aportes brindados en las entrevistas, resultando en ideas diversas y en ocasiones opuestas. Un grupo de entrevistados destacó la idea de que el deporte representa un medio de educación fundamentado en que brinda valores, responsabilidad, motivación y sentimiento de superación constante. Además, se recalca que el ser humano es un ser social por excelencia y el deporte, en este caso el fútbol, requiere de habilidades sociales, inteligencia emocional e inteligencia interpersonal. Todas estas características son fundamentales en todo ser humano al momento de establecer relaciones sociales con otros individuos y en cualquier aspecto de la vida. Sin embargo, y debido a los distintos perfiles de los entrevistados y sus distintas visiones y experiencias de la industria, fue posible rescatar comentarios que se acercan más a lo que menciona el autor del inicio. Este grupo de entrevistados argumentaban que el deportista al acercarse a la élite de su disciplina tiende a dejar de lado los valores adquiridos inicialmente, movido por el éxito, el entorno negativo y una toma de decisiones no acertadas. A diferencia del resto de los aportes, que fundamentaban que los valores no se pierden, este grupo de expertos, antepusieron su experiencia con futbolistas que no siguieron el camino correcto trazado en el inicio de sus carreras. Posterior a ello, se recogieron los aportes acerca de lo que interpretan como formación integral, resultando en que esta es 360, es decir, la integran distintos factores. Entre los que más fueron recalcados se encontró el apartado deportivo (técnico, táctico, físico), aspectos psicológicos, nutricionales, médicos, sociales y éticos. Todos estos aspectos deben ser inculcados a los deportistas con la intención de contribuir en la creación de buenas personas. Añadido a ello, es trascendental que se cuente con profesionales idóneos y capacitados para acompañar a los deportistas en todo el proceso de su formación. Los entrevistados concuerdan en el hecho de diferenciar a un director técnico de un formador deportivo. Un formador representa una de las claves fundamentales en el devenir de los jóvenes deportistas. Los clubes de fútbol en el Perú deben, según los aportes, incluir dentro de su estrategia institucional el contar no solo con divisiones menores, sino con personal capacitado para acompañarlos en el

camino del éxito personal y deportivo. Estas personas deben contar con estudios en la materia, experiencia y sobre todo con afiliación al club y su visión institucional; de esa manera, les será más sencillo transmitir sus conocimientos a los jóvenes deportistas. Se tuvo como hipótesis el pensar que los clubes nacionales perciben el enfoque en las divisiones menores más como un gasto que como una inversión, razón por la cual se requirió consultar a los expertos sobre este tema. El grueso de entrevistados concordó que los clubes nacionales en su gran mayoría observan esto como un gasto innecesario y como una medida impositiva por los entes reguladores del deporte y por la Comisión de Licencias, la cual exige el cumplimiento de categorías de menores a todos los clubes que se encuentren en la primera división. En ese sentido este apartado resulta dentro de su presupuesto anual como un egreso sin retorno a corto plazo, más aún para clubes que no tenían planificado tener un proyecto de menores. Esto genera que no sean proyectos deportivos sino simplemente una respuesta a las exigencias sobre la marcha y que la formación de estos deportistas se dé en circunstancias inadecuadas. Con la base de que la principal fuente de ingreso de los clubes proviene de la televisión y que las cuentas de ingreso por marketing y ticketing son menores en comparación, la exportación de futbolistas jóvenes es un proyecto no solo deportivo sino económico, puesto que genera ganancias a largo plazo importantes en comparación al resto de clubes que basan su presupuesto exclusivamente en los ingresos de televisión. Esta idea no se encuentra trabajada en el Perú, salvo por un par de casos de éxito de clubes que entendieron la nueva estrategia económica para crear proyectos a largo plazo. La inversión en las divisiones menores no solo se basa en tener proyecto y profesionales especializados, sino también en contar con una infraestructura adecuada para la práctica del deporte. Esto sin duda se encuentra escasamente ejecutado en el país a comparación de otras realidades del continente. Resulta contradictorio que clubes tan importantes en el Perú no cuenten con predios propios para realizar sus entrenamientos y que tengan que recurrir a alquilar espacios privados o públicos. De igual forma, esto representa una crítica no solo a los clubes sino al Estado, puesto que la inversión que se destina al deporte es escaso e insuficiente para que pueda ser repartido en partes iguales a todos.

A modo de cierre y respuesta al cuarto objetivo específico del presente trabajo de investigación es posible interpretar sobre la base de los aportes de los entrevistados y sobre la comparación con otras realidades de que, si bien como nación nos encontramos en una transición de comprender la importancia de formar buenas personas en favor de tener excelentes deportistas, existe un camino trazado y que paso a paso va teniendo sus frutos positivos. Hoy en día se cuenta con algunos clubes peruanos que entienden a la formación integral del deportista como



algo trascendental en la estrategia institucional y deportiva. Si se replica este ejemplo en el resto de clubes peruanos, el camino estaría siendo trazado en favor de profesionalizar la industria deportiva nacional y de paso contribuir a la sociedad con buenos individuos. Por lo antes mencionado, es posible interpretar que la formación integral del deportista ha sido influyente y seguirá siendo influyente, mientras el conocimiento sea esparcido, para la profesionalización del fútbol en los clubes deportivos peruanos y la industria.

### **5.5 Circunstancias influyentes en la profesionalización**

El objetivo general por el cual inició esta investigación fue analizar las circunstancias influyentes para la profesionalización del fútbol en los clubes deportivos peruanos entre los años 2001-2021. Los sucesos que han podido ser determinantes dentro del periodo de tiempo mencionado en favor responder a la presente investigación fueron identificados posterior al análisis realizado en el marco teórico y en los antecedentes. Estas circunstancias que se encontraron fueron; el diseño organizacional, el sistema ocupacional, los medios de comunicación y la formación integral del deportista. Estos cuatro conceptos derivaron en su propio análisis dentro del trabajo de investigación.

De igual forma, se orientaron las entrevistas con la finalidad de obtener los aportes de los expertos acerca de su interpretación personal del concepto de profesionalización en el deporte y como este ha ido evolucionando dentro del periodo que se investigó. Los entrevistados en su mayoría destacan dos aspectos relevantes del concepto de profesionalización dentro de la industria.

El primero de ellos es el contar con entes rectores del deporte que cuenten con autonomía y busquen la manera de plantear a los clubes un modelo de organización sostenible y respaldado por casos de éxito en otras realidades del continente. Esto genera que cada club por sí mismo consolide un modelo de gestión interna que se vea reflejado a mediano y largo plazo en resultados deportivos que cumplan los objetivos institucionales trazados. Para que esto suceda se debe precisar la importancia del diseño organizacional de los clubes. Siendo este la primera circunstancia a la cual se hacía referencia como influyente en la profesionalización. En el caso de los entes a los que se hace referencia destaca la Cámara de resolución de disputas, creada a raíz de la huelga del año 2003 de la Agremiación de Futbolistas, en la cual los futbolistas peruanos reclaman el cumplimiento y reconocimiento de sus beneficios laborales. También se hace referencia al Órgano de Control Económico Financiero, cuya aparición data del año 2012, donde la Universidad San Martín de Porres decidió retirarse de actividad profesional, motivado

por los constantes reclamos hacia los clubes que habían incumplido con el pago salarial de sus planteles profesionales durante gran parte del año 2011. Sumado a la Agremiación de deportistas y a la Comisión de Licencias de la FPF, órganos autónomos con gran relevancia en el proceso de la profesionalización. Todos estos entes mencionados, al igual que los clubes, deben contar con profesionales de las áreas tanto administrativas como deportivas, que aporten significativamente en la visión y objetivos de la institución. Razón por la cual, es fundamental el énfasis en el diseño organizacional partiendo desde la base de trabajar como empresa y diseñar objetivos y estrategias para consolidar el proyecto institucional.

El segundo aspecto al que se hace referencia al analizar el concepto de profesionalización por parte de los entrevistados es el de tener contratos profesionales. El contrato laboral profesionaliza cualquier ámbito laboral porque establece obligaciones, responsabilidades, cláusulas, penalidades, plazos de acción, entre otros. Además, estos contratos parten sobre la base de una estructura y una planificación económica. Para que esto suceda se debe precisar la importancia del sistema laboral y ocupacional de los clubes. Siendo esta la segunda circunstancia a la cual se hacía referencia como influyente en la profesionalización. A su vez que acerca más la idea de manejar los clubes como corporaciones o empresas, algo en lo cual, acuerdan un gran número de expertos de la industria.

La tercera y cuarta circunstancia clave en el presente estudio que ha influido en la profesionalización fueron los medios de comunicación y la formación integral, dos aspectos que en años anteriores no había sido caso de estudio, pero que, con el avance de la tecnología, por un lado, y la conformación de proyectos deportivos, es que han agarrado gran importancia. A razón de ello, se buscó los aportes de los entrevistados, dando así la idea de la gran relevancia que se le da a ambos puntos en las planificaciones deportivas. En cuanto a los medios de comunicación, estos son cada vez más incursionados por los clubes en el afán de atraer más consumidores de su producto, para lo cual se debe contar con la visión de siempre estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías y a su vez tener profesionales capacitados que conforman el departamento de comunicaciones, a la vez que este debe contar con total autonomía e importancia dentro de la institución y el logro de objetivos internos. Finalmente, la formación integral debe ser vista como una inversión a mediano y largo plazo por parte de los clubes. A pesar que hoy en día según el aporte de los entrevistados esta es vista como un gasto. Es allí donde resulta importante la visión que puedan tener los líderes de las instituciones en plantear proyectos y estrategias que sigan el camino trazado por algunos clubes que apuestan por formar deportistas, pues de esa forma no solo benefician económicamente a la institución al exportar

jugadores sino también formas personas indirectamente. De igual manera es importante el apoyo del Estado en especial con el apartado de la infraestructura deportiva y el porcentaje de inversión destinado al deporte nacional.

Para responder al objetivo general del trabajo sobre las circunstancias que han influido en la profesionalización del fútbol peruano. Es evidente que hay avances y situaciones a lo largo del periodo de investigación que han aportado en una mejora considerable del proceso de profesionalización del fútbol. La investigación ha servido para analizar y poder recopilar mayor información sobre cuáles son los puntos de vista de especialistas de la industria acerca de estos factores claves. Para poder afirmar si realmente ha habido un avance en la profesionalización del deporte del fútbol se ha tenido que investigar no solamente el enfoque en la práctica del deporte sino también de otras áreas y grupos de interés que forman parte del ecosistema del deporte. La propuesta de esta investigación es enfocar la importancia de contar con una gerencia deportiva, los cuales son hoy en día los profesionales encargados de llevar a cabo proyectos de largo plazo que den frutos en beneficio del deporte y de la sociedad. Para culminar, se han dado pasos importantes en la profesionalización del fútbol peruano, tal vez sería la oportunidad con hechos reales como los expuestos en esta investigación, para que el gobierno y las empresas privadas volteen a ver con mejores ojos al deporte peruano en general. Y estos se convenzan que se puede constituir no solo mejores deportistas sino mejores personas con valores, con sentido de pertenencia, con deseos de superación y competitivas que es lo que conduce al éxito no solo del deporte sino de un país entero. Hay muchas empresas y personas que por desconocimiento no invierten en el deporte, para eso están los especialistas en administración y gestión deportiva que con el análisis a profundidad de la industria puedan acercar ambas partes y trabajar en proyectos a largo plazo con resultados que beneficien el deporte y el progreso del mismo.

## Referencias

- Acosta Hernández, R. (2005). *Gestión y administración de organizaciones deportivas*. Editorial Paidotribo.
- Arroyo López, J. (2019). *La gestión administrativa y la competitividad del fútbol profesional en el Perú* [Tesis para optar por el grado de Doctor, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. Repositorio de la UIGV. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/4146>
- Blázquez, D. (1999). A modo de introducción. En Blázquez. *La iniciación deportiva y el deporte escolar* (pp. 19-46). INDE
- Campos, A. (2005). *Situación profesional de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte en la Comunidad Autónoma Valenciana* [Tesis para optar al grado de Doctor, Universidad de Valencia]. Repositorio de la UV. <https://rodrigo.uv.es/handle/10550/15438>
- Cappa, A. & Cappa, M. (2016). *También nos roban el fútbol*. Ediciones Akal.
- Carrillo Pinto, L. (2017, 30 de abril). El deporte no es broma: cuando la TV no asume su responsabilidad en la pluralidad del contenido. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/blog/el-deporte-de-hacer-negocios/2017/04/el-deporte-no-es-broma-cuando-la-tv-no-asume-su-responsabilidad-en-la-pluralidad-del-contenido.html/?ref=gesr>
- Ley 28036. (2003). Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte. Congreso de la República del Perú.
- Ley 30727. (2018). Ley de Fortalecimiento de la Federación Deportiva Peruana de Fútbol. Congreso de la República del Perú.
- Cruz, J. (2012). Modelo de gestión para el desarrollo deportivo en la Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio UNAL. <http://www.bdigital.unal.edu.co/10580/>
- Cruz Valdivia, C. (2021, 10 de febrero). Cuando el deporte peruano se paralizó: protestas en los últimos años y todo lo que se ganó con ellas. *Diario El Comercio*. <https://elcomercio.pe/deporte-total/coronavirus-cuando-el-deporte-peruano-se-paralizo-protestas-en-los-ultimos-anos-y-todo-lo-que-se-gano-con-ellas-liga-1-fpf-adfp-ipd-informe-noticia/>

- De la Torre, C. & Oviedo, J. (2018). Política para impulsar el desarrollo del deporte de alto rendimiento. [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/981e7fd8-0387-4566-84fa-d3206b77e020>
- Diario El Peruano. (2020, 25 de julio). *Juegos inolvidables: Lima 2019 hizo vibrar a todo un país que fue testigo de grandes hazañas*. <https://elperuano.pe/noticia/100141-juegos-inolvidables-lima-2019-hizo-vibrar-a-todo-un-pais-que-fue-testigo-de-grandes-hazanas>
- Dorado A. & Gallardo L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. INDE Publicaciones.
- Dowling, M. Edwards, J. & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalization in sport management research. *Sport Management Review*, 17(4), 520-529. <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.003>
- Ferrari, J. (2021). Propuesta normativa para regular el régimen laboral de los deportistas en el Perú. [Tesis para título profesional, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio USS. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8373>
- Frydenberg, J. (2017). *Historia social del fútbol: Del amateurismo a la profesionalización*. Grupo editorial siglo veintiuno.
- Federación Deportiva Peruana de Fútbol. (2021). *Estatutos de la Federación Deportiva Peruana de Fútbol (FPF)*. <https://fpf.org.pe/wp-content/uploads/2021/10/Estatutos-Sociales-FPF-aprobados-por-FIFA-y-CONMEBOL-version-final-1.pdf>
- Federación Deportiva Universitaria del Perú. (sf.). *Nosotros*. Recuperado el 9 de enero del 2024, de <https://www.perufedup.com/nosotros/>
- Fernández, M. (2015). *Rol de la mujer en el periodismo deportivo canal CMD*. Universidad Jaime Bausate y Meza <https://repositorio.bausate.edu.pe/handle/20.500.14229/43>
- Giménez, F. J. (2002). El deporte dentro del ámbito recreativo: iniciación deportiva para todos. En Rebollo (Ed.), *Deporte para todos* (pp. 195-208). Huelva: Diputación de Huelva. Área de deportes
- Gómez, S. & Opazo, M. (2007). *Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite*. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf>

- Guiamet, J. (2014). Deporte obrero vs. deporte burgués. Los socialistas argentinos frente a la profesionalización del fútbol. *Cuadernos del Sur – Historia*, 43-44, 81-100. <https://ojs.uns.edu.ar/csh/article/view/1467/881>
- Gutiérrez Betancur, J. F. (2010). Administración deportiva. *Educación Física y Deporte*, 18(2), 101–107. <https://doi.org/10.17533/udea.efyd.4568>
- Luna Victoria García, C. E., Salazar Briceño, M. M., & Vidal Camacho, N. S. (2017). Gestión deportiva universitaria: Uso del marketing digital para la atracción y retención de deportistas en la PUCP. [Tesis para título profesional, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9132>
- Martínez Serrano, G., Campos Izquierdo, A., Pablos Abella, C., & Mestre Sancho, J. A. (2008). *Los recursos humanos de la actividad física y del deporte. Funciones y características socio-demográficas, laborales y formativas*. Tirant lo Blanch.
- Mestanza, O. (2021). *El contrato de fideicomiso como mecanismo de financiamiento de clubes de fútbol profesionales en el Perú* [Tesis para título profesional, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio USAT. [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3461/1/TL\\_MestanzaGonzalesOscar.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3461/1/TL_MestanzaGonzalesOscar.pdf)
- Resolución Viceministerial N° 053-2022-MINEDU. (2022). Ministerio de Educación. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3102313/RVM\\_N%C2%B0\\_053-2022-MINEDU.pdf.pdf?v=1652672073](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3102313/RVM_N%C2%B0_053-2022-MINEDU.pdf.pdf?v=1652672073)
- Prado Gómez, D. (2016). *Dos cambios institucionales desde el mundo del fútbol en Colombia (1948-2016)* [Trabajo de investigación, Universidad de los Andes]. Repositorio UNIANDES. <https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/234261cd-25e8-443d-92df-397e9047158a>
- Reyna, F. (2017). La configuración de un mercado laboral deportivo en la profesionalización del fútbol. Córdoba (Argentina), 1930-1940. *História Unisinos*, 21(1), 136-148. <http://dx.doi.org/10.4013/htu.2017.211.11>
- Servera, L. (2017). *De amateurs a profesionales. La profesionalización del fútbol en Argentina (1925-1931)* [Tesis para Licenciatura, Universidad Torcuato di Tella]. Repositorio

UTDT.

[https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/6509/LHIS\\_2017\\_Servera.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/6509/LHIS_2017_Servera.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Trujillo Benites, M. (2020). *La práctica de deportes en el desarrollo integral de los estudiantes*. [Trabajo académico para optar el Título, Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio UNTUMBES. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/1671>

Vila Benites, G. & Panfichi, A. (2020). La profesionalización del fútbol durante el Gobierno Revolucionario de las Fuerzas Armadas en Perú (1968-1975). *Historia Crítica*, (76), 73-92. <https://doi.org/10.7440/histcrit76.2020.04>

Whysall, P. (2014). Reflections on ethics, sport and the consequences of professionalization. *Business Ethics: A European Review* 23(4), 416-429. <https://doi.org/10.1111/beer.12059>

## **Anexo(s)**

### **Guía de preguntas**

#### **ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA/ SEMI ESTRUCTURADA A PROFUNDIDAD**

##### **Preguntas Generales al entrevistado:**

- ¿Acepta ser entrevistado y grabado?
- ¿Podría presentarse? Nombre completo por favor
- ¿Cuántos años tiene?
- ¿En qué Organización/Club deportivo se encuentra?
- ¿Cuál es su carrera o formación académica?

##### **Preguntas**

- **Categoría A**= Profesionalización
- **Categoría B**= Diseño organizacional
- **Categoría C**= Sistema laboral
- **Categoría D**= Medios de comunicación
- **Categoría E**= Formación integral

##### **Preguntas de Cierre:**

- ¿Desea agregar algún comentario?



Categorías	Objetivos generales y específicos	Preguntas generales y específicas	Preguntas de clarificación
<b>Categoría A = Profesionalización</b>	<p><b><u>Objetivo General:</u></b>  Analizar las circunstancias influyentes para la profesionalización del fútbol en los clubes deportivos peruanos entre los años 2001-2021.</p>	<p><b><u>Preguntas Generales:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué le significa a usted la profesionalización del deporte?</li> <li>2. ¿Considera que se han dado pasos para lograr esa profesionalización en el fútbol peruano?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué entiende por profesionalización?</li> </ul>
<b>Categoría B = Diseño Organizacional</b>	<p><b><u>Objetivos Específicos:</u></b>  Analizar la influencia de la transformación del diseño organizacional de los clubes profesionales.</p>	<p><b><u>Preguntas Generales:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿Conoce algún caso de éxito de una institución nacional o internacional con una estructura organizacional sólida? ¿Podría contarnos?</li> <li>4. ¿Cuáles considera que son las áreas claves dentro de una organización deportiva?</li> </ol> <p><b><u>Preguntas Específicas:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. ¿Cómo ha influido la creación del órgano de Control Económico y Financiero para la profesionalización del fútbol peruano?</li> <li>6. ¿Cómo ha influido la creación de la Comisión de Licencias de la Federación Peruana de Fútbol para la profesionalización del fútbol peruano?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué se entiende como estructura organizacional sólida?</li> <li>• ¿Conoce el órgano de control económico y financiero? ¿Qué nos puede contar de ello?</li> <li>• ¿Conoce la Comisión de Licencias de la FPF? ¿Qué nos puede contar de ello?</li> </ul>

<p><b>Categoría C = Sistema laboral</b></p>	<p>Analizar la influencia de la formalización del sistema ocupacional (laboral).</p>	<p><b><u>Preguntas Generales:</u></b></p> <p>7. ¿Para usted el deporte de alta competencia/profesional es un oficio? ¿Por qué?</p> <p>8. ¿Usted cree que el común de la gente lo considera un oficio? ¿Por qué?</p> <p>9. ¿Qué diferencias encuentra entre el sistema laboral del deporte frente al tradicional?</p> <p><b><u>Preguntas Específicas:</u></b></p> <p>10. ¿Cómo ha influido la conformación de la Agremiación de deportistas para la profesionalización del fútbol peruano?</p> <p>11. ¿Cómo ha influido la creación de la Cámara de resolución de disputas laborales para la profesionalización del fútbol peruano?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los órganos de control y gestión laboral que conoce dentro de la industria deportiva nacional? ¿Ha tenido contacto directo con alguno de estos?</li> </ul>
<p><b>Categoría D = Medios de comunicación</b></p>	<p>Analizar la influencia de los medios de comunicación.</p>	<p><b><u>Preguntas Generales:</u></b></p> <p>12. ¿Cuál considera es la diferencia entre la forma de comunicación tradicional y las nuevas tendencias?</p> <p>13. ¿De qué manera la aparición de los nuevos medios de comunicación ha beneficiado o perjudicado al entorno deportivo?</p> <p>14. ¿Cómo ha perjudicado el crecimiento de los medios de comunicación en el deportista como persona?</p>	

		<p><b><u>Preguntas Específicas:</u></b></p> <p>15. ¿De qué manera ha perjudicado los contratos de imagen entre deportistas y los clubes?</p> <p>16. ¿Qué áreas o departamentos considera que son vitales para manejar una buena comunicación interna y externa por parte de los clubes?</p>	
<p><b>Categoría E = Formación integral</b></p>	<p>Analizar la influencia de la formación integral del deportista (educacional y ético).</p>	<p><b><u>Preguntas Generales:</u></b></p> <p>17. ¿Considera usted que el deporte es un medio para educar?</p> <p>18. ¿Qué significa para usted la formación integral del deportista?</p> <p>19. ¿Existen formadores en el país? ¿Cómo se pueden crear o hacer más formadores?</p> <p><b><u>Preguntas Específicas:</u></b></p> <p>20. ¿Por qué los clubes nacionales no tienen la infraestructura adecuada para la formación? ¿Los medios digitales post pandemia podrían ser una solución?</p> <p>21. Para usted, ¿la formación del deportista es una inversión o un gasto? ¿los clubes piensan igual?</p>	