

Cultura gerencial en las organizaciones del deporte en Venezuela

Managerial culture in sports organizations in Venezuela

Cultura gerencial em organizações do esporte na Venezuela

Summar Alfredo Gómez Barrios 

Universidad del Zulia, Venezuela - summar.gomez@gmail.com

Resumén

El presente estudio tuvo como objetivo analizar y comprender la cultura gerencial en las organizaciones del deporte en Venezuela, atendiendo a su configuración, manifestaciones y efectos sobre la gestión organizacional, desde la perspectiva de los actores que ejercieron funciones directivas y gerenciales. La investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo, sustentado metodológicamente en la Teoría Fundamentada de Strauss y Corbin, con un diseño descriptivo y de campo. Se aplicó muestreo teórico progresivo hasta alcanzar la saturación teórica, conformándose un corpus empírico integrado por quince (15) informantes clave pertenecientes a organizaciones deportivas públicas, privadas y del ámbito universitario. La recolección de la información se realizó mediante entrevistas en profundidad, cuyos discursos fueron sometidos a procesos sistemáticos de codificación abierta y axial, empleando el método comparativo constante. Como resultado del análisis emergieron tres grandes categorías analíticas: Perfil Gerencial, Características de la Cultura Organizacional y Concepción de la Cultura Gerencial, a partir de un total de 482 etiquetas conceptuales. Los hallazgos evidenciaron que las Características de la Cultura Organizacional concentraron el mayor peso analítico con 272 etiquetas (56,4 %), seguidas del Perfil Gerencial con 197 etiquetas (40,9 %) y, en menor proporción, la Concepción de la Cultura Gerencial con 148 etiquetas (30,7 %), lo que reveló la centralidad de los patrones culturales compartidos por encima de los atributos individuales de los gerentes. El análisis axial mostró relaciones significativas entre liderazgo, toma de decisiones, valores organizacionales y prácticas informales de gestión, así como tensiones recurrentes entre discursos de profesionalización y prácticas adaptativas condicionadas por el contexto sociopolítico y económico. Se concluyó que la cultura gerencial constituyó un factor estructurante del funcionamiento de las organizaciones deportivas venezolanas, influyendo de manera directa en el desempeño institucional, la cohesión interna y la sostenibilidad organizacional. Asimismo, se determinó que cualquier proceso de fortalecimiento de la gestión deportiva requiere la incorporación explícita de la dimensión cultural en las políticas públicas y en los modelos de formación y desarrollo gerencial.

Palabras clave: Cultura Gerencial; Gerencia del Deporte; Teoría Fundamentada; Organizaciones del Deporte; Venezuela.

Resumo

O presente estudo teve como objetivo analisar e compreender a cultura gerencial nas organizações do esporte na Venezuela, considerando sua configuração, manifestações e efeitos sobre a gestão organizacional, a partir da perspectiva dos atores que exerceram funções diretivas e gerenciais. A pesquisa foi desenvolvida com abordagem qualitativa, fundamentada metodologicamente na Teoria Fundamentada de Strauss e Corbin, com delineamento descritivo e de campo. Aplicou-se amostragem teórica progressiva até atingir a saturação teórica, constituindo-se um corpus empírico integrado por quinze (15) informantes-chave pertencentes a organizações esportivas públicas, privadas e do âmbito universitário. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, cujos discursos foram submetidos a processos sistemáticos de codificação aberta e axial, utilizando o método comparativo constante. Como resultado da análise, emergiram três grandes categorias analíticas: Perfil Gerencial, Características da Cultura Organizacional e Conceção da Cultura Gerencial, a partir de um total de 482 etiquetas conceituais. Os achados evidenciaram que as Características da Cultura Organizacional concentraram o maior peso analítico, com 272 etiquetas (56,4%), seguidas do Perfil Gerencial, com 197 etiquetas (40,9%), e, em menor proporção, da Conceção da Cultura Gerencial, com 148 etiquetas (30,7%), o que revelou a centralidade dos padrões culturais



compartilhados em relação aos atributos individuais dos gestores. A análise axial mostrou relações significativas entre liderança, tomada de decisão, valores organizacionais e práticas informais de gestão, bem como tensões recorrentes entre discursos de profissionalização e práticas adaptativas condicionadas pelo contexto sociopolítico e econômico. Concluiu-se que a cultura gerencial constituiu um fator estruturante do funcionamento das organizações esportivas venezuelanas, influenciando diretamente o desempenho institucional, a coesão interna e a sustentabilidade organizacional. Ademais, determinou-se que qualquer processo de fortalecimento da gestão esportiva requer a incorporação explícita da dimensão cultural nas políticas públicas e nos modelos de formação e desenvolvimento gerencial.

Palavras-chave: Cultura gerencial; Gestão do esporte; Teoria fundamentada; Organizações esportivas; Venezuela.

Abstract

The present study aimed to analyze and understand managerial culture in sports organizations in Venezuela, considering its configuration, manifestations, and effects on organizational management from the perspective of actors who performed managerial and executive functions. The research was conducted using a qualitative approach, methodologically grounded in Strauss and Corbin's Grounded Theory, with a descriptive field research design. Progressive theoretical sampling was applied until theoretical saturation was achieved, resulting in an empirical corpus composed of fifteen (15) key informants from public, private, and university-based sports organizations. Data were collected through in-depth interviews, whose narratives were subjected to systematic open and axial coding processes using the constant comparative method. The analysis led to the emergence of three major analytical categories: Managerial Profile, Characteristics of Organizational Culture, and Conception of Managerial Culture, based on a total of 482 conceptual labels. The findings showed that Characteristics of Organizational Culture accounted for the greatest analytical weight, with 272 labels (56.4%), followed by Managerial Profile with 197 labels (40.9%), and, to a lesser extent, Conception of Managerial Culture with 148 labels (30.7%). These results revealed the centrality of shared cultural patterns over individual managerial attributes. Axial analysis identified significant relationships among leadership, decision-making, organizational values, and informal management practices, as well as recurrent tensions between discourses of professionalization and adaptive practices shaped by the sociopolitical and economic context. It was concluded that managerial culture functioned as a structuring factor in the operation of Venezuelan sports organizations, directly influencing institutional performance, internal cohesion, and organizational sustainability. Furthermore, the study determined that any effort to strengthen sports management requires the explicit incorporation of the cultural dimension into public policies and managerial training and development models.

Keywords: Managerial culture; Sport management; Grounded theory; Sports organizations; Venezuela.

1. Introducción

En el campo de los estudios organizacionales contemporáneos, la cultura se ha consolidado como una de las categorías analíticas más relevantes para comprender el comportamiento, el desempeño y la capacidad de adaptación de las organizaciones en contextos complejos y dinámicos. Desde una perspectiva gerencial, la cultura configura los sistemas de creencias, valores y significados compartidos que orientan los procesos de toma de decisiones, el ejercicio del liderazgo, la gestión del talento humano y la implementación de estrategias de cambio organizacional (Alvesson, 2002; Etkin & Schvarstein, 1992). En este sentido, la cultura constituye un capital intangible que condiciona la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad organizacional, tanto en el ámbito público como en el privado.

A nivel internacional, diversos estudios han abordado la relación entre cultura organizacional, liderazgo y efectividad en las organizaciones del deporte, destacando su impacto en la calidad de la gestión, la cohesión interna y el logro de objetivos estratégicos (Pearson, 2025 et al.; Andersen & Ronglan, 2012). No obstante, una parte significativa de esta producción científica se ha desarrollado en contextos institucionales estables y altamente profesionalizados, principalmente en países europeos y norteamericanos, lo que limita la transferencia directa de sus modelos explicativos a realidades organizacionales caracterizadas por elevados niveles de complejidad estructural, restricciones económicas y fuertes condicionamientos sociopolíticos.

Desde una perspectiva teórica, la cultura organizacional ha sido concebida como un fenómeno no homogéneo ni fácilmente mensurable, sino como un campo plural, fragmentado y, en muchos casos, contradictorio (Martin, 2002). En esta línea, Siehl y Martin (1988) subrayan la necesidad de articular enfoques metodológicos que permitan captar la complejidad de los significados organizacionales, los cuales se expresan tanto en narrativas explícitas como en prácticas implícitas. Este planteamiento resulta especialmente pertinente para el análisis de las organizaciones del deporte, donde los discursos formales suelen coexistir con rutinas informales profundamente arraigadas que influyen de manera decisiva en la gestión cotidiana.

Dentro de este marco analítico, las organizaciones del deporte representan un objeto de estudio particularmente complejo. Se trata de sistemas organizacionales con una fuerte carga simbólica y social, atravesados por múltiples lógicas —políticas, económicas, educativas y culturales— y sometidos a crecientes exigencias de profesionalización, transparencia y rendimiento (Aguilar, 2017). El deporte, en tanto fenómeno social de alcance universal, desempeña un papel relevante en la construcción de identidades, valores colectivos y patrones de comportamiento, otorgando a las organizaciones responsables de su promoción y desarrollo una función estratégica en las sociedades contemporáneas (Adler, 1991).

La literatura especializada ha señalado que la gestión de las organizaciones del deporte no puede ser comprendida ni abordada desde enfoques administrativos tradicionales, diseñados para contextos empresariales convencionales, sino que requiere marcos teóricos y metodológicos sensibles a sus particularidades estructurales y culturales (Chelladurai, 2014; Aguilar, 2014). En este contexto, la cultura gerencial emerge como una categoría central de análisis, entendida como el entramado de valores, creencias, estilos de liderazgo y prácticas que orientan la acción de los directivos y modelan la identidad organizacional (Etkin & Schvarstein, 1992; Granell, 1997).

En América Latina y el Caribe, y particularmente en Venezuela, las organizaciones del deporte se han configurado históricamente bajo condiciones institucionales singulares. Estas entidades operan en un entramado donde coexisten la gestión pública y la acción privada, reguladas por un marco legal que les asigna responsabilidades no solo deportivas, sino también sociales y de desarrollo nacional (Gómez, 2024). La promulgación de la Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física, junto con los cambios introducidos por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, ha reforzado el carácter estratégico del deporte como instrumento de inclusión social y desarrollo humano, incrementando simultáneamente las exigencias sobre las capacidades gerenciales del sector.

Sin embargo, diversos estudios han evidenciado que la estructura organizativa del deporte venezolano mantiene rasgos tradicionales, jerárquicos y altamente centralizados, con debilidades persistentes en planificación estratégica, gestión del talento humano, articulación interinstitucional y rendición de cuentas (Aguilar, 2014; Albarrán & Gómez, 2022). Estas limitaciones no pueden ser explicadas únicamente por factores normativos o financieros, sino que remiten a dimensiones más profundas vinculadas con la cultura gerencial que ha orientado históricamente la conducción de estas organizaciones.

En este sentido, la cultura gerencial en las organizaciones del deporte venezolano ha estado marcada por la reproducción de estilos de dirección heredados, la escasa profesionalización de los cuadros directivos y la adopción acrítica de modelos gerenciales foráneos poco ajustados a las particularidades culturales, económicas y sociales del contexto nacional (Gómez, 2024). Si bien se identifican experiencias aisladas de buenas prácticas y presencia de talento humano con competencias gerenciales, estas no siempre se integran en una visión estratégica compartida ni responden de manera coherente a las demandas específicas del sector, generando tensiones internas y dificultades para la consolidación de una identidad organizacional clara (Gómez, 2024).



A pesar de la relevancia social, económica y simbólica del deporte en Venezuela, los estudios científicos orientados a comprender la cultura gerencial de sus organizaciones han sido históricamente limitados. Tal como advierte Aguilar y Guerra, (2015), este campo ha ocupado un lugar marginal dentro de la investigación en ciencias administrativas y gerenciales, dando lugar a un vacío de conocimiento que restringe tanto la comprensión académica del fenómeno como el diseño de políticas públicas y estrategias de intervención organizacional basadas en diagnósticos contextualizados.

En este sentido, el presente estudio aporta conocimiento original al campo de la gerencia del deporte al desarrollar un análisis empírico profundo de la cultura gerencial en organizaciones deportivas venezolanas, desde un enfoque inductivo y contextualizado, escasamente abordado en la literatura especializada latinoamericana. A diferencia de estudios previos centrados en modelos normativos o comparativos, esta investigación privilegia la voz de los actores sociales y la construcción teórica emergente, contribuyendo a ampliar y matizar los marcos interpretativos sobre cultura organizacional y gestión deportiva en contextos sociopolíticos complejos

En atención a lo expuesto, el objetivo de esta investigación fue comprender, describir y teorizar la cultura gerencial en las organizaciones del deporte en Venezuela, identificando las características culturales que inciden en los comportamientos gerenciales y en el desempeño organizacional, a partir de las interacciones, discursos y prácticas de los actores sociales que ejercen funciones directivas y gerenciales.

2. Metodología

El estudio se inscribió en un posicionamiento epistemológico interpretativo–constructivista, coherente con la comprensión de la cultura como sistema de significados socialmente construido. A los efectos de analizar la cultura gerencial en las organizaciones del deporte venezolano, la investigación se apoyó en un conjunto de métodos, técnicas y procedimientos durante el proceso que se sintetizan en el Cuadro 1, estos aspectos empleados en el encuentro con la realidad estudiada. Así pues, para el análisis e interpretación de la realidad, se acogió el enfoque cualitativo a fin de entender lo que allí acontecía, tal como lo sustentan Strauss y Corbin (2002: 11-12), indicando que la investigación cualitativa es:

...cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones (...), pero el grueso del análisis es interpretativo

Cuadro 1. Síntesis del encuentro con la realidad estudiada



En consecuencia, la investigación cualitativa se concibe como un proceso interpretativo que permite acceder a dimensiones de la realidad que no pueden ser captadas mediante procedimientos estadísticos o de cuantificación, tales como las creencias, valores, motivaciones, emociones y significados que orientan la acción social y organizacional (Strauss & Corbin, 2002). En coherencia con este planteamiento, el estudio se orientó a comprender cómo los actores que ejercen funciones gerenciales interpretan su práctica cotidiana y construyen sentidos compartidos en el marco de las organizaciones del deporte venezolano.

El nivel de investigación fue descriptivo, en tanto se orientó a caracterizar y comprender los patrones de comportamiento, discursos y prácticas gerenciales presentes en las organizaciones estudiadas, sin pretensión de establecer relaciones causales. Asimismo, el diseño fue de campo, para tener un acercamiento directo con los actores sociales entrevistados "... donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes" (Arias, 2016: 31). Este diseño permitió una aproximación situada y contextualizada a la realidad organizacional, favoreciendo una comprensión más profunda del fenómeno estudiado.

Los datos empíricos se obtuvieron a partir de informantes clave pertenecientes a organizaciones del deporte venezolano constituidas bajo formas de derecho privado, con o sin fines de lucro, dedicadas a la organización, promoción y desarrollo del deporte y a la producción de bienes y servicios asociados a la actividad física, de acuerdo con lo establecido en la normativa vigente (Asamblea Nacional, 2011). La selección de los participantes se realizó mediante muestreo teórico, criterio central de la Teoría Fundamentada, privilegiando actores con experiencia, conocimiento y estatus gerencial que permitieran aportar información relevante y significativa para el desarrollo conceptual del estudio (Strauss & Corbin, 2002).

El proceso de análisis de los datos se desarrolló siguiendo los procedimientos sistemáticos de la Teoría Fundamentada, adoptada como método central de investigación. En primer lugar, se aplicó la codificación abierta, orientada a identificar conceptos emergentes a partir de los discursos de los entrevistados, mediante el uso de códigos sustantivos o vivos que permitieron fragmentar, examinar y comparar los datos. Posteriormente, se empleó la codificación axial, cuyo propósito fue establecer relaciones entre las categorías identificadas, integrándolas en torno a ejes conceptuales que dieran cuenta de las propiedades y dimensiones del fenómeno estudiado.

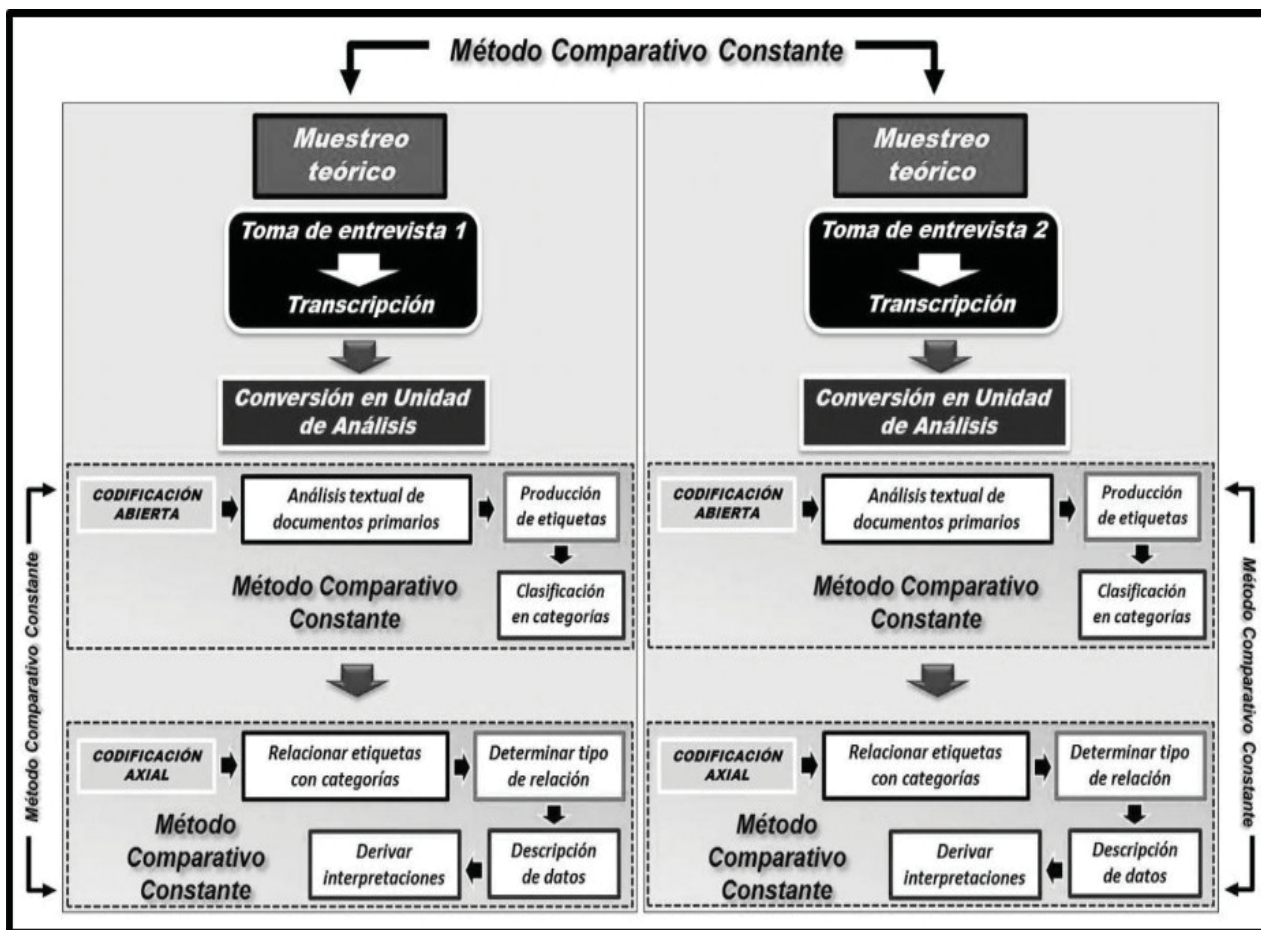


De manera transversal al proceso analítico, se aplicó el método comparativo constante, que consistió en la comparación permanente de datos dentro de una misma entrevista y entre distintas unidades de análisis, con el fin de depurar conceptos, refinar categorías y fortalecer la coherencia teórica emergente. Este procedimiento permitió avanzar progresivamente hacia niveles más altos de abstracción conceptual, manteniendo una relación estrecha entre los datos empíricos y las categorías teóricas construidas.

Sobre la base de lo anterior, el proceso de análisis sustentado en la teoría fundamentada (Cuadro 2) se inició con el muestreo teórico y el análisis, desarrollándose de forma iterativa y simultánea, incorporando nuevos informantes hasta alcanzar la saturación teórica, entendida como el momento en el cual la incorporación de nuevos datos no aportó información sustancialmente distinta ni nuevas propiedades a las categorías emergentes (Strauss & Corbin, 2002).

El rigor metodológico del estudio se aseguró mediante la aplicación sistemática del método comparativo constante, la saturación teórica de las categorías emergentes y la coherencia interna entre los datos, las categorías y el constructo teórico generado, conforme a los criterios de credibilidad, consistencia y densidad teórica propios de la Teoría Fundamentada.

Cuadro 2. Proceso de análisis sustentado en la teoría fundamentada



Fuente: Elaboración propia.

Este proceso dio lugar a un total de quince informantes clave (Cuadro 3), pertenecientes a distintas organizaciones del deporte, universidades, federaciones, asociaciones y entes vinculados al deporte, lo que permitió captar una diversidad de perspectivas y enriquecer la comprensión del fenómeno.

Cuadro 3. Organizaciones objeto de estudio e informantes clave

Informante	Organización	Cargo
Lic. Leonet Cabeza	Secretaría de Deporte Estado Zulia	Ex -Secretario de Deportes
Ing. Carlos Díaz	Universidad del Zulia	Director de Deportes
Lic. Miguel Sotomayor	Universidad Monte Avila	Director de Deportes
Lic. Orangel Balza	Universidad Central de Venezuela	Periodista Deportivo Olímpico
Lic. Francisco Torres	Club Social y Deportivo Hebraica	Director de Deportes
Lic. Omar Hoyer	Escuela de árbitros y anotadores de Paraguana- EARBIPAR	Presidente
Lic. Humberto Zavala	Instituto Municipal de Deportes municipio Carirubana	Presidente
Ing. Alfonso Bueno	Federación Venezolana de Softball	Ex-Presidente
Lic. Osmel Hevia	Asociación de Softbol del Estado Falcón	vicepresidente
Lic. Guzmán Macho	Colegio Nacional de Periodistas Edo. Falcón	Periodista Deportivo
Prof. Manuel Chiquito	Universidad Francisco de Miranda	Ex -Director de Deportes
Lic. Tarcicio González	Universidad Francisco de Miranda	Director de Deportes
Prof. Luis Pérez	Asociación Lucha olímpica estado Falcon	Ex-Presidente
Dr. José Reyes	Universidad Francisco de Miranda	Coordinador General de Deportes
Dr. Alirio Mejía	Universidad Politécnica Territorial del estado Lara Andrés Eloy Blanco UPTAEB	Ex - Jefe Departamento Deportes

Fuente: Elaboración propia.

Las interpretaciones derivadas del análisis se sustentaron en datos de naturaleza subjetiva — lenguaje, creencias, valores, motivaciones y experiencias—, comprendidos como expresiones de los sistemas de significado que orientan la acción gerencial. En este sentido, la interpretación se concibió como un proceso hermenéutico, en el cual el investigador buscó comprender la realidad organizacional desde la perspectiva de los propios actores sociales, reconociendo la historicidad y contextualidad de sus discursos y prácticas (Gadamer, 1999).

A través de este abordaje metodológico, se buscó generar un constructo teórico contextualizado que contribuya a la comprensión de la cultura gerencial en las organizaciones del deporte en Venezuela, ofreciendo un marco de referencia válido tanto para el avance del conocimiento científico como para futuros procesos de investigación e intervención organizacional en el sector deporte.

En el desarrollo del estudio se respetaron los principios éticos de la investigación cualitativa con seres humanos. Todos los informantes participaron de manera voluntaria, previa explicación de los objetivos del estudio, garantizándose la confidencialidad, el anonimato y el uso académico de la información suministrada. Las entrevistas fueron registradas, transcritas y analizadas exclusivamente con fines científicos.

3. Resultado

3.1. Descripción amplia de las tendencias en codificación abierta

Los resultados se presentan de manera analítica y estructurada, conforme a las fases de codificación abierta y axial de la Teoría Fundamentada, privilegiando la descripción de tendencias, relaciones y patrones emergentes, sin pretensión de inferencia estadística y sin recurrir a interpretaciones teóricas extensivas, las cuales se desarrollan en la sección de Discusión.

El proceso de análisis de los datos, desarrollado bajo los principios de la Teoría Fundamentada, permitió identificar, a partir de la codificación abierta, un total de 482 etiquetas conceptuales, emergidas de las narrativas de los quince (15) informantes clave pertenecientes a organizaciones del deporte en Venezuela. Estas etiquetas fueron progresivamente agrupadas en tres categorías



analíticas centrales: Perfil Gerencial, Características de la Cultura Organizacional y Concepción de la Cultura Gerencial, las cuales estructuran el fenómeno objeto de estudio.

Tal como se evidencia en la Tabla 1, la categoría Características de la Cultura Organizacional concentró la mayor proporción de etiquetas conceptuales, con 272 unidades (56,43 %) del total del corpus analizado. Este hallazgo indica que los actores sociales tienden a describir la realidad gerencial del deporte venezolano principalmente a partir de los rasgos estructurales, relacionales y simbólicos que configuran la dinámica organizacional cotidiana, tales como normas implícitas, estilos de interacción, formas de comunicación, prácticas informales y valores compartidos.

Tabla 1. Ordenamiento conceptual en codificación abierta

CATEGORÍAS					
UNIDADES DE ANÁLISIS	Perfil Gerencial	Características de la Cultura Organizacional	Concepción de la Cultura Gerencial	TOTAL	%
Entrevistado 1	14	18	9	41	8,51 %
Entrevistado 2	9	14	8	31	6,43 %
Entrevistado 3	16	20	12	48	9,96 %
Entrevistado 4	7	11	6	24	4,98 %
Entrevistado 5	15	19	11	45	9,34 %
Entrevistado 6	10	16	9	35	7,26 %
Entrevistado 7	17	22	13	52	10,79 %
Entrevistado 8	8	12	7	27	5,60 %
Entrevistado 9	14	18	10	42	8,71 %
Entrevistado 10	11	15	9	35	7,26 %
Entrevistado 11	16	21	12	49	10,17 %
Entrevistado 12	7	10	6	23	4,77 %
Entrevistado 13	12	17	10	39	8,09 %
Entrevistado 14	15	20	11	46	9,54 %
Entrevistado 15	6	9	5	20	4,15 %
482 ETIQUETAS CONCEPTUALES					
TOTAL	197	272	148	482	100%
%	40,87%	56,43 %	30,70 %	100%	

Fuente: Elaboración propia.

Reflejando una fuerte presencia de discursos asociados a los rasgos personales, competencias, estilos de liderazgo y comportamientos de quienes ejercen funciones directivas. Este resultado pone de manifiesto que la figura del gerente deportivo ocupa un lugar central en la construcción de significados organizacionales, siendo percibido como un actor clave en la orientación del desempeño institucional.

Por su parte, la categoría Concepción de la Cultura Gerencial, si bien presentó una menor frecuencia relativa (148 etiquetas; 30,70 %), aportó elementos analíticos de alto nivel interpretativo, vinculados con la manera en que los actores comprenden, interpretan y resignifican el ejercicio gerencial, evidenciando marcos de referencia, creencias profundas y racionalidades subyacentes que orientan la acción.

El análisis por entrevistado muestra una distribución heterogénea de las etiquetas, con totales que oscilan entre 20 y 52 unidades de significado, lo cual confirma la diversidad de experiencias, trayectorias y contextos organizacionales representados en el estudio. Esta variabilidad refuerza la pertinencia del muestreo teórico y del método comparativo constante, al permitir captar matices y contrastes significativos en la cultura gerencial del deporte venezolano.

3.2. Tendencias emergentes en codificación axial

El tránsito de la codificación abierta a la codificación axial permitió profundizar en el análisis relacional de los datos, estableciendo vínculos entre las etiquetas conceptuales y las categorías, a partir de cuatro tipos de relación que muestra el Cuadro 4 y tomado como base al Diccionario de la Real Academia Española: Propiedad, Parte, Contradictoria y Consecuencia. Este procedimiento permitió identificar no solo la frecuencia de los conceptos, sino también su función explicativa dentro del entramado cultural gerencial.

Cuadro 4. Tipos de relación en codificación axial

Es una Propiedad	Rasgos que identifican y se diferencian del resto de los tipos de relación, caracterizando la esencia de un concepto dentro de una categoría.
Es una Consecuencia	Aquel concepto que se produce como resultado de una acción o hecho derivado de una categoría.
Es Parte	Aun cuando no es un rasgo que lo distingue, es un componente o segmento de un concepto con respecto a la categoría.
Es Contradictoria	Conceptos que discrepan con respecto a la categoría.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con <http://www.rae.es/>

En el análisis consolidado (Tabla 2), la relación Propiedad emergió como la más relevante, con 161 etiquetas (33,40 %) del total general. Este resultado sugiere que los informantes describen la cultura gerencial principalmente mediante atributos esenciales, considerados definitorios del fenómeno, tales como estilos de liderazgo predominantes, formas de ejercicio del poder, patrones decisionales y criterios de legitimidad gerencial.

Tabla 2. Relación de etiquetas conceptuales con categorías en codificación axial

TIPOS DE RELACIÓN DE ETIQUETAS CONCEPTUALES							
CATEGORÍAS		Es una	Es Parte	Es	Es una	TOTAL	%
		Propiedad		Contradictoria	Consecuencia		
E 1	Perfil Gerencial	5	4	2	3	14	34,15 %
	Características de la Cultura Organizacional	6	5	3	4	18	43,90 %
	Concepción de la Cultura Organizacional	2	3	1	3	9	21,95 %
	TOTAL	13	12	6	10	41	100 %
	%	31,7 %	29,3 %	14,6 %	24,4 %	100 %	
E 2	Perfil Gerencial	3	3	1	2	9	29,03 %
	Características de la Cultura Organizacional	5	4	3	2	14	45,16 %
	Concepción de la Cultura Organizacional	2	2	1	3	8	25,81 %
	TOTAL	10	9	5	7	31	100%
	%	32,3 %	29,0 %	16,1 %	22,6 %	100 %	
E 3	Perfil Gerencial	6	4	3	3	16	33,33 %
	Características de la Cultura Organizacional	7	6	4	3	20	41,67 %
	Concepción de la Cultura Organizacional	3	3	2	4	12	25,00 %
	TOTAL	16	13	9	10	48	100%
	%	33,3 %	27,1 %	18,8 %	20,8 %	100 %	
E4	Perfil Gerencial	2	2	1	2	7	29,17 %
	Características de la Cultura Organizacional	3	4	2	2	11	45,83 %
	Concepción de la Cultura Organizacional	1	2	1	2	6	25,00 %



Organizacional							
	TOTAL	6	8	4	6	24	100%
	%	25,0 %	33,3 %	16,7 %	25,0 %	100 %	
E 5	Perfil Gerencial	5	4	3	3	15	33,33 %
	Características de la Cultura Organizacional	7	5	4	3	19	42,22 %
	Concepción de la Cultura Organizacional	3	3	2	3	11	24,44 %
	TOTAL	15	12	9	9	45	100%
	%	33,3 %	26,7 %	20,0 %	20,0 %	100 %	
E 6	Perfil Gerencial	3	3	2	2	10	28,57 %
	Características de la Cultura Organizacional	5	4	4	3	16	45,71 %
	Concepción de la Cultura Organizacional	2	2	1	4	9	25,71 %
	TOTAL	10	9	7	9	35	100%
	%	28,6 %	25,7 %	20,0 %	25,7 %	100 %	
E 7	Perfil Gerencial	7	4	3	3	17	32,69 %
	Características de la Cultura Organizacional	8	6	4	4	22	42,31 %
	Concepción de la Cultura Organizacional	4	3	2	4	13	25,00 %
	TOTAL	19	13	9	11	52	100%
	%	36,5 %	25,0 %	17,3 %	21,2 %	100 %	
E 8	Perfil Gerencial	3	2	1	2	8	29,63 %
	Características de la Cultura Organizacional	4	3	3	2	12	44,44 %
	Concepción de la Cultura Organizacional	1	2	1	3	7	25,93 %
	TOTAL	8	7	5	7	27	100%
	%	29,6 %	25,9 %	18,5 %	25,9 %	100 %	
E 9	Perfil Gerencial	5	4	2	3	14	33,33 %
	Características de la Cultura Organizacional	6	5	4	3	18	42,86 %
	Concepción de la Cultura Organizacional	3	2	2	3	10	23,81 %
	TOTAL	14	11	8	9	42	100%
	%	33,3 %	26,2 %	19,0 %	21,4 %	100 %	
E 10	Perfil Gerencial	4	3	2	2	11	31,43 %
	Características de la Cultura Organizacional	5	4	3	3	15	42,86 %
	Concepción de la Cultura Organizacional	2	2	2	3	9	25,71 %
	TOTAL	11	9	7	8	35	100%
	%	31,4 %	25,7 %	20,0 %	22,9 %	100 %	
E 11	Perfil Gerencial	6	4	3	3	16	32,65 %
	Características de la Cultura Organizacional	7	6	5	3	21	42,86 %
	Concepción de la Cultura Organizacional	3	3	2	4	12	24,49 %
	TOTAL	16	13	10	10	49	100%
	%	32,7 %	26,5 %	20,4 %	20,4 %	100 %	
E12	Perfil Gerencial	2	2	1	2	7	30,43 %
	Características de la Cultura Organizacional	3	3	2	2	10	43,48 %
	Concepción de la Cultura Organizacional	1	2	1	2	6	26,09 %
	TOTAL	6	7	4	6	23	100%
	%	26,1 %	30,4 %	17,4 %	26,1 %	100 %	
E 13	Perfil Gerencial	4	3	2	3	12	30,77 %
	Características de la Cultura Organizacional	6	5	3	3	17	43,59 %
	Concepción de la Cultura Organizacional	3	2	2	3	10	25,64 %

Organizacional							
	TOTAL	13	10	7	9	39	100%
	%	33,3 %	25,6 %	17,9 %	23,1 %	100 %	
E 14	Perfil Gerencial	5	4	3	3	15	32,61 %
	Características de la Cultura Organizacional	7	6	4	3	20	43,48 %
	Concepción de la Cultura Organizacional	3	3	2	3	11	23,91 %
	TOTAL	15	13	9	9	46	100%
	%	32,6 %	28,3 %	19,6 %	19,6 %	100 %	
E 15	Perfil Gerencial	2	2	1	1	6	30,00 %
	Características de la Cultura Organizacional	3	3	2	1	9	45,00 %
	Concepción de la Cultura Organizacional	1	1	1	2	5	25,00 %
	TOTAL	6	6	4	4	20	100%
	%	30,0 %	30,0 %	20,0 %	20,0 %	100 %	
Total Entrevistados	Perfil Gerencial	61	47	35	38	181	37,55 %
	Características de la Cultura Organizacional	78	69	56	46	249	51,66 %
	Concepción de la Cultura Organizacional	22	15	6	9	52	10,79 %
	TOTAL	161	131	97	93	482	100 %
	%	33,40 %	27,18 %	20,12 %	19,30 %	100 %	

Fuente: Elaboración propia.

La relación Parte representó 131 etiquetas (27,18 %), evidenciando que una proporción significativa de los discursos alude a componentes parciales o fragmentos de la cultura gerencial, sin que estos sean necesariamente percibidos como rasgos distintivos. Esta fragmentación discursiva es consistente con la noción de culturas organizacionales no homogéneas, caracterizadas por la coexistencia de subculturas y prácticas diferenciadas.

La relación Contradictoria, con 97 etiquetas (20,12 %), pone de relieve la presencia de tensiones, inconsistencias y disonancias entre los discursos normativos y las prácticas reales de gestión. Estas contradicciones se manifiestan, por ejemplo, en la brecha entre los principios declarados de profesionalización y las prácticas informales efectivamente observadas en la gestión cotidiana.

Finalmente, la relación Consecuencia alcanzó 93 etiquetas (19,30 %), lo que indica que los actores sociales establecen vínculos claros entre la cultura gerencial y sus efectos concretos sobre el desempeño organizacional, el clima laboral, la motivación del personal y la sostenibilidad institucional.

3.3. Análisis interpretativo por entrevistado

El análisis individual de cada entrevistado revela patrones consistentes, pero no uniformes, en la configuración de la cultura gerencial. En todos los casos, la categoría Características de la Cultura Organizacional mantiene un peso relativo superior al de las demás, con porcentajes que oscilan entre 41,67 % y 52,78 %, lo que confirma su centralidad empírica.

No obstante, se observan variaciones relevantes en la distribución interna de las relaciones axiales. Algunos entrevistados enfatizan las propiedades estructurales de la cultura gerencial, destacando rasgos como la centralización de decisiones y la personalización del liderazgo, mientras que otros subrayan las contradicciones entre discursos institucionales y prácticas reales, particularmente en contextos donde coexisten lógicas políticas, académicas y deportivas.



Asimismo, la Concepción de la Cultura Gerencial adquiere mayor relevancia en aquellos informantes con formación académica o trayectoria reflexiva en el ámbito universitario, quienes tienden a problematizar el sentido del ejercicio gerencial, cuestionando modelos importados y demandando enfoques contextualizados.

3.4. Consideraciones generales acerca de los resultados

En su conjunto, los resultados evidencian que la cultura gerencial en las organizaciones del deporte en Venezuela se configura como un sistema complejo, heterogéneo y tensionado, en el cual convergen prácticas heredadas, intentos de profesionalización y condicionamientos estructurales propios del contexto nacional.

La predominancia de las Características de la Cultura Organizacional sobre el Perfil Gerencial sugiere que, más allá de las cualidades individuales de los directivos, existen estructuras culturales persistentes que condicionan la acción gerencial y limitan los márgenes de transformación. Al mismo tiempo, la presencia significativa de relaciones contradictorias indica que los procesos de cambio cultural enfrentan resistencias profundas, ancladas en rutinas y significados históricamente consolidados.

Desde la lógica de la Teoría Fundamentada, estos hallazgos permiten afirmar que la cultura gerencial del deporte venezolano no puede ser comprendida como un conjunto de rasgos aislados, sino como un constructo emergente, producido y reproducido en la interacción cotidiana de los actores, y cuyas propiedades, partes, contradicciones y consecuencias se articulan dinámicamente.

En este sentido, los resultados aportan nuevo conocimiento empírico y teórico, al ofrecer una comprensión situada y sistematizada de la cultura gerencial en las organizaciones del deporte en Venezuela, constituyéndose en una base sólida para la construcción de modelos interpretativos y propuestas de intervención organizacional contextualizadas.

4. Discusión

La discusión de los hallazgos se desarrolla a la luz de los principales aportes teóricos sobre cultura organizacional y gestión del deporte, contrastando los resultados obtenidos con investigaciones previas y marcos conceptuales de referencia, particularmente los planteamientos de Siehl y Martin, Girginov y Chelladurai, así como los desarrollos latinoamericanos en desarrollo organizacional y gerencia del deporte Etkin y Schvarstein, Granell, Aguilar, P y Aguilar, L.

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la cultura gerencial en las organizaciones del deporte en Venezuela se estructura como un sistema relacional complejo, donde las prácticas organizacionales, los perfiles de liderazgo y las concepciones culturales no operan de manera aislada, sino que se co-determinan dinámicamente. La primacía empírica de la categoría *Características de la Cultura Organizacional* sugiere que los patrones de gestión están más profundamente anclados en rutinas, normas implícitas y formas históricamente sedimentadas de acción colectiva que en las competencias individuales de los gerentes.

Este hallazgo es consistente con la noción de cultura organizacional propuesta por Siehl y Martin, (1988), quien sostiene que los supuestos básicos compartidos, aprendidos y reproducidos en la práctica cotidiana, ejercen una influencia más duradera que los estilos de liderazgo formalmente declarados. En el caso venezolano, los datos indican que dichos supuestos configuran marcos de acción que tienden a reproducirse incluso cuando se incorporan nuevos actores con intenciones de cambio, lo que explica la persistencia de ciertos patrones gerenciales independientemente de la rotación de directivos.

Asimismo, la significativa presencia de relaciones axiales de tipo *Contradictoria* revela que la cultura gerencial no se expresa como un sistema coherente y armónico, sino como un campo tensionado, donde coexisten discursos de modernización, profesionalización y eficiencia con prácticas informales, personalistas y centralizadas. Esta coexistencia de lógicas refuerza la idea de Martin (2002) sobre la fragmentación cultural y la imposibilidad de asumir la cultura organizacional como un constructo homogéneo.

Un hallazgo relevante que introduce matices al análisis es la variabilidad inter-informante observada en la categoría *Concepción de la Cultura Gerencial*. Aunque cuantitativamente menos representada, esta categoría adquiere mayor densidad en ciertos entrevistados con formación académica o trayectoria institucional reflexiva, lo que sugiere que la problematización explícita de la cultura no es una práctica generalizada entre los actores gerenciales del deporte.

Esta ausencia relativa de reflexión conceptual en algunos casos indica una falta de correlación directa entre experiencia gerencial y comprensión consciente de la cultura organizacional. En otras palabras, ejercer funciones directivas no implica necesariamente una capacidad analítica para interpretar críticamente la cultura que se reproduce. Este aspecto permanece parcialmente no resuelto y abre interrogantes sobre los procesos de formación gerencial y sobre la incorporación —o no— de enfoques culturales en la capacitación de dirigentes deportivos.

Asimismo, aunque los resultados muestran una relación clara entre cultura gerencial y consecuencias organizacionales, no permiten establecer relaciones causales lineales. La Teoría Fundamentada, por su naturaleza interpretativa, evidencia relaciones dinámicas y contextuales, pero deja abierto el análisis de cómo ciertos cambios estructurales podrían modificar efectivamente los patrones culturales identificados.

Los resultados concuerdan ampliamente con los planteamientos de Girginov (2010), quien advierte que la gestión deportiva debe ser analizada desde marcos culturales específicos y no como una simple adaptación de modelos empresariales convencionales. En el caso venezolano, los datos confirman que la adopción acrítica de enfoques gerenciales importados tiende a generar disonancias culturales y resistencias prácticas, más que transformaciones sostenidas.

De igual forma, los hallazgos dialogan con Chelladurai (2014), al evidenciar que la efectividad en organizaciones deportivas está mediada por la capacidad de gestionar la diversidad cultural y las múltiples lógicas institucionales presentes. Sin embargo, el estudio amplía esta perspectiva al mostrar que, en contextos como el venezolano, dichas lógicas no solo son diversas, sino también estructuralmente tensionadas por factores políticos, normativos y simbólicos.

En el ámbito latinoamericano, los resultados son coherentes con los aportes de Aguilar (2014, 2017), quien señala que la gestión deportiva en la región se caracteriza por una débil institucionalización de prácticas gerenciales profesionalizadas. La evidencia empírica aquí presentada refuerza esta tesis, al mostrar que las limitaciones no son únicamente técnicas, sino profundamente culturales.

Asimismo, la comprensión de la cultura gerencial como un sistema de significados en permanente construcción coincide con la visión de Etkin y Schvarstein (1992) y Granell (1997), quienes conciben la organización como un espacio simbólico donde se negocian sentidos, identidades y formas de poder.

Desde una perspectiva teórica, este estudio contribuye a ampliar el campo de la gerencia deportiva al incorporar una lectura cultural situada, basada en evidencia empírica y construida desde la Teoría Fundamentada. La identificación de relaciones de propiedad, parte, contradicción y consecuencia



permite avanzar hacia modelos explicativos más complejos, superando visiones normativas o prescriptivas de la gestión.

Si bien los resultados ofrecen una comprensión profunda de la cultura gerencial en las organizaciones del deporte venezolano estudiadas, deben interpretarse considerando las limitaciones propias de un enfoque cualitativo y de un número intencional de informantes. No obstante, estas limitaciones no reducen la validez del estudio, sino que delimitan su alcance y abren nuevas líneas para investigaciones comparativas y longitudinales.

En términos prácticos, los resultados sugieren que cualquier intento de reforma o modernización de las organizaciones del deporte en Venezuela debe considerar explícitamente la cultura gerencial existente, reconociendo tanto sus potencialidades como sus resistencias. Intervenciones centradas exclusivamente en la capacitación técnica o en el reemplazo de directivos resultan insuficientes si no se abordan los sistemas de significado que orientan la acción organizacional.

4. Conclusiones

El presente estudio permitió comprender, describir y teorizar en profundidad la cultura gerencial en las organizaciones del deporte en Venezuela como un fenómeno complejo, dinámico y estructuralmente determinante del funcionamiento organizacional. A partir del enfoque de la Teoría Fundamentada y del análisis riguroso de los discursos y prácticas de los actores gerenciales, se concluye que la cultura no constituye un elemento accesorio ni meramente simbólico, sino un sustrato organizador de la acción, que orienta decisiones, relaciones de poder, estilos directivos y formas de gerenciar, gestionar y administrar el sistema del deporte venezolano.

Los resultados evidencian que la cultura gerencial se configura mediante la coexistencia de múltiples lógicas culturales, frecuentemente tensionadas entre discursos formales de profesionalización, eficiencia y modernización, y prácticas reales caracterizadas por informalidad, centralización decisional, personalización del poder y adaptación pragmática a contextos de alta incertidumbre. Estas tensiones no deben interpretarse como disfunciones aisladas, sino como expresiones estructurales de una cultura organizacional históricamente construida, que responde a condiciones económicas, políticas e institucionales propias del contexto venezolano.

Asimismo, se concluye que las Características de la Cultura Organizacional poseen un peso explicativo superior al del Perfil Gerencial individual, lo que confirma que las conductas y estilos de gestión no pueden analizarse exclusivamente desde las competencias personales de los directivos. Por el contrario, los gerentes deportivos actúan inmersos en marcos culturales que condicionan sus márgenes de acción, legitiman determinadas prácticas y limitan otras, reforzando patrones de comportamiento organizacional que tienden a reproducirse en el tiempo.

El estudio también revela una heterogeneidad significativa en la Concepción de la Cultura Gerencial entre los actores analizados. Mientras algunos evidencian niveles elevados de reflexividad y comprensión crítica de los procesos culturales que atraviesan sus organizaciones, otros reproducen prácticas de manera acrítica, sin problematizar los supuestos que las sustentan. Esta asimetría en los niveles de conciencia cultural constituye un obstáculo relevante para los procesos de cambio organizacional y explica, en parte, la persistencia de modelos tradicionales de gestión en el deporte venezolano.

De igual forma, los hallazgos confirman que la cultura gerencial tiene efectos directos y verificables sobre el desempeño institucional, el clima organizacional, la motivación del talento humano y la sostenibilidad de las organizaciones del deporte. La cultura actúa como un factor mediador entre las políticas formales y los resultados reales de la gestión, lo que implica que cualquier iniciativa de

reforma, modernización o fortalecimiento institucional que ignore esta dimensión está destinada a generar impactos limitados o transitorios.

En consecuencia, se concluye que el fortalecimiento de las organizaciones del deporte en Venezuela requiere un abordaje explícito, sistemático y estratégico de la cultura gerencial, tanto desde las políticas públicas como desde la práctica directiva cotidiana. La transformación del deporte venezolano no depende únicamente de cambios normativos, estructurales o financieros, sino de la capacidad de las organizaciones para revisar críticamente sus valores, significados y prácticas, y para construir culturas gerenciales más coherentes, participativas y orientadas al aprendizaje organizacional.

En síntesis, esta investigación aporta evidencia científica que posiciona a la cultura gerencial como un eje central para la comprensión y transformación de las organizaciones del deporte en Venezuela, ofreciendo un marco analítico sólido para investigadores, decisores públicos, privados y gerentes, gestores y administradores de las organizaciones deporte comprometidos con el desarrollo sostenible, ético y socialmente responsable del sistema del deporte nacional.

Futuras investigaciones podrían profundizar en estudios comparativos entre países latinoamericanos, así como incorporar metodologías mixtas que permitan contrastar los constructos cualitativos emergentes con indicadores de desempeño organizacional, contribuyendo a una comprensión más integral de la cultura gerencial en el deporte.

Referências

- Adler, N. J. (1991). *International dimensions of organizational behavior* (2nd ed.). PWS-Kent Publishing Company. <https://doi.org/10.24093/awej/elt1.1>
- Aguilar, P. y Guerra, W. (2015). Gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela. *Actualidad Contable Faces*, 18 (31),5-29. [fecha de Consulta 29 de Diciembre de 2025]. ISSN: 1316-8533. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25743363002>
- Aguilar, L. (2014). *Gerencia deportiva: fundamentos, enfoques y tendencias contemporáneas*. Editorial Panapo.
- Aguilar, L. (2017). *Gestión y políticas públicas del deporte en América Latina*. Editorial Panapo.
- Albarrán, E., & Gómez, S. (Comps.). (2022). *Ética en las organizaciones del deporte: Apología, perspectiva y reflexiones. Acercamiento al comportamiento social de la gerencia del deporte en Latinoamérica y el Caribe*. Centro de Investigación y Estudios del Deporte (CIED).
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781446280072>
- Andersen, Svein S.; Ronglan, Lars Tore. (2012). *Mismas ambiciones, diferentes caminos: una perspectiva comparativa del deporte de élite nórdico*. *Managing Leisure*, 17(2-3), 155-169. doi:10.1080/13606719.2012.674392
- Arias, F. G. (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (7.ª ed.). Episteme.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2011). *Ley Orgánica de Deporte, Actividad Física y Educación Física*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.
- Chelladurai, P. (2014). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315213286>
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (1992). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Paidós.
- Gadamer, H.-G. (1999). *Verdad y método* (Vol. I, 8.ª ed.). Ediciones Sígueme. (Trabajo original publicado en 1960)
- Granell, E. (1997). *Cultura organizacional y gerencia*. Ediciones IESA.
- Gómez, S. (2024). *Cultura gerencial en las organizaciones del deporte en Venezuela*. Editorial Universitaria [ISBN 978-9942-7046-2-7].
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage Publications.



- Pearson, D.W., Hallmann, K., & Zhang, J.J. (Eds.). (2025). Diversity, Equity, and Inclusion in the Global Sport Community (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003621942>
- Sebastián, J. (2013). Políticas públicas y gestión del deporte en América Latina. CLACSO.
- Siehl, C., & Martin, J. (1988). Measuring organizational culture: Mixing qualitative and quantitative methods. In J. Martin (Ed.), Organizational culture: Mapping the terrain (pp. 79–104). Sage Publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada (2.ª ed.). Editorial Universidad de Antioquia.

Recebido em: 17 dez. 2025

Aceite em: 15 mar. 2026

Endereço para correspondência:
Summar Alfredo Gómez Barrios
summar.gomez@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0