



**SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**“Gestión institucional y desempeño laboral en los jugadores del Club  
Cienciano, Cusco, 2022”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

**Bachiller en Comunicación Estratégica**

**Bachiller en Marketing e Innovación**

**PRESENTADO POR:**

Puga Falcón, José Claudio Sebastián – Comunicación Estratégica

Valera Tenorio, Jeanfranco Isaac – Marketing e Innovación

Sierra Casallo, Víctor Rodrigo Fabián – Comunicación Estratégica

**ASESOR:**

Mg. Roxana Alexandra Albarracin Aparicio

(ORCID - 0000-0002-6930-3718)

LIMA – PERÚ

2022

## **ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

### **ASESOR:**

Mg. Roxana Alexandra Albarracín Aparicio

### **MIEMBROS DEL JURADO**

Eduardo Enrique Haro Yanqui

Félix Fernando Felipa Huamán

## **DEDICATORIA**

A mi madre, quien siempre será la luz que ilumina e inspira mi camino por la vida.

**Jeanfranco Tenorio**

A mi mamá y abuelos por el apoyo y acompañamiento para el logro de mis metas.

**José Puga**

A mi familia, amigos y compañeros de trabajo que me aconsejaron y apoyaron durante todo el tiempo que duró el trabajo.

**Víctor Sierra**

## AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría agradecer, en primer lugar, a Dios por darnos esta gran valiosa oportunidad de vida.

En segundo lugar, agradecer de todo corazón a nuestra asesora Albarracín Aparicio, Roxana, por haber depositado confianza en nosotros y en nuestra capacidad investigadora; y que, sin sus guías, conocimientos y sinceros consejos en aras de mejorar nuestra formación, este proyecto no se habría podido llevar a cabo.

No podemos dejar de agradecer al profesor Alfredo Cautín por habernos dado el respaldo y ayudarnos a dar el primer paso, y estar ahí siempre que hemos requerido de su consejo y ayuda metodológica.

Por último, agradecemos al Club Cienciano del Cusco, especialmente a uno de sus trabajadores, Aricoché Villa, Julio, por su cooperación para materializar, divulgar, compartir y analizar las reflexiones que han alimentado este trabajo.

## ÍNDICE

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO .....	2
DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTOS .....	4
ÍNDICE DE TABLAS .....	7
ÍNDICE DE FIGURAS .....	8
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL .....	13
1.1 Título del Proyecto .....	13
1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario.....	13
1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación .....	13
1.4 Alcance de la solución .....	15
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA .....	18
2.1.1 Planteamiento del problema .....	18
2.1.2 Formulación del problema .....	22
2.1.3 Objetivos de investigación .....	22
2.1.4 Justificación de la investigación .....	23
2.1.5 Limitaciones de la investigación.....	24
2.1.6 Viabilidad de la investigación .....	24
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL .....	25
3.1 Antecedentes .....	25
3.1.1 Antecedentes nacionales .....	25
3.1.2 Antecedentes internacionales .....	27
3.2 Marco teórico .....	28
3.3 Definición de términos básicos.....	39
CAPÍTULO IV: HIPOTESIS Y VARIABLES .....	41
4.1 Formulación de hipótesis principales y derivadas.....	41
4.1.1 Hipótesis principal .....	41
4.1.2 Hipótesis derivadas.....	41
4.2 Operacionalización de variables.....	42
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
5.1 Diseño metodológico.....	43
5.2 Diseño muestral .....	43
5.3 Población .....	43
5.4 Muestra.....	44
5.5 Técnica de recolección de datos .....	44
5.6 Técnicas estadísticas de procesamiento de la información .....	44

5.7 Resultados .....	44
5.7.1 Análisis descriptivo.....	44
5.7.1.1 Análisis ligados a las hipótesis .....	60
CAPÍTULO VI: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN .....	61
6.1 Alcance esperado .....	61
6.2 Descripción de la propuesta de innovación .....	61
6.3 Diagnóstico situacional.....	61
6.4 Procedimiento para la propuesta de mejora .....	64
6.4.1 Desarrollo del proyecto de innovación.....	64
6.4.2 Presupuesto .....	68
CONCLUSIONES .....	71
RECOMENDACIONES .....	72
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	74
ANEXOS.....	78
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	79
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	80
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	81
VALIDACIÓN DE EXPERTOS .....	84
OTROS QUE CONSIDERE PERTINENTE .....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: ¿Usted percibe que los interventores asumen su función acorde a sus necesidades para su óptimo desarrollo deportivo?	46
Tabla 2: ¿Estás de acuerdo con el trato que recibes por los interventores del club (entrenador, preparador físico, psicólogo, nutricionista, médico, fisioterapeuta)?	47
Tabla 3: ¿El club donde trabaja actualmente utiliza incentivos económicos para afrontar competencias importantes?	48
Tabla 4: ¿Está de acuerdo con que el club le brinda un salario justo?	49
Tabla 5: ¿Estás de acuerdo con los derechos laborales que te brinda el club?	50
Tabla 6: ¿Está de acuerdo con que los aspectos económicos y personales son causales principales para rechazar un contrato deportivo?	51
Tabla 7: ¿Usted con qué frecuencia tiene sesiones junto al psicólogo deportivo?	52
Tabla 8: ¿Qué tan importantes son las charlas motivacionales antes de afrontar un partido?	53
Tabla 9: ¿Qué tan importante son las charlas motivacionales después de afrontar un partido?	54
Tabla 10: ¿Usted cree que la motivación influye en su rendimiento deportivo?	55
Tabla 11: ¿Usted cuando afronta un partido de fútbol, confía en que se obtendrá un buen resultado?	56
Tabla 12: ¿Está de acuerdo con el plan nutricional que le brinda el club?	57
Tabla 13: ¿El club lleva un control de su peso, talla y masa corporal?	58
Tabla 14: ¿Está de acuerdo con el plan de actividades deportivas que le brinda el club?	59
Tabla 15: ¿Considera usted que la disciplina influye en el rendimiento deportivo de un futbolista?	60
Tabla 16: Propuesta de innovación	68
Tabla 17: Actividades	69
Tabla 18: Presupuestos	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Percepción de los interventores 1	46
Figura 2: Percepción de los interventores 2	47
Figura 3: Percepción sobre los incentivos económicos	48
Figura 4: Percepción sobre el salario	49
Figura 5: Percepción sobre los derechos laborales	50
Figura 6: Percepción sobre el contrato deportivo	51
Figura 7: Percepción sobre las sesiones psicológicas	52
Figura 8: Percepción sobre las charlas motivacionales 1	53
Figura 9: Percepción sobre las charlas motivacionales 2	54
Figura 10: Percepción sobre la motivación y el rendimiento deportivo	55
Figura 11: Percepción sobre su confianza	56
Figura 12: Percepción sobre el plan nutricional	57
Figura 13: Percepción sobre el control nutricional	58
Figura 14: Percepción sobre el plan de actividades	59
Figura 15: Percepción sobre la disciplina	60
Figura 16: Proceso de creación y desarrollo del proyecto	68

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar de qué manera la gestión institucional influye en el desempeño laboral de los jugadores del Club Cienciano, y a su vez implementar un área de coaching deportivo para potenciar y mejorar diversas habilidades individuales y grupales del plantel profesional del club cusqueño.

El tipo de investigación que se utilizó es el aplicado, con enfoque cuantitativo, diseño descriptivo y nivel correlacional. La muestra está compuesta por 25 jugadores del plantel profesional, los cuales están en un rango de entre los 18 y 40 años de edad en la ciudad de Cusco, fue medida a través de una encuesta compuesta por 15 preguntas.

Entre los principales resultados obtenidos en esta investigación demuestran que la influencia positiva de la gestión institucional en el estado emocional, la nutrición y el rendimiento deportivo en los jugadores profesionales del club Cienciano.

Palabras clave: Gestión institucional, desempeño laboral, coaching deportivo

## **ABSTRACT**

The main objective of this research is to determine how institutional management influences the work performance of the players of the Club Cienciano, and in turn to implement a sports coaching area to enhance and improve various individual and group skills of the professional staff of the Cusco club.

The type of research used is applied, with a quantitative approach, descriptive design and correlational level. The sample is made up of 25 players from the professional team, who are between 18 and 40 years old in the city of Cusco, it was measured through a survey made up of 15 questions.

The results obtained in this research demonstrate the positive influence of institutional management on the emotional state, nutrition and sports performance in professional players of the Cienciano club.

Keywords: Institutional management, job performance, sports coaching.

## INTRODUCCIÓN

Una serie de distintos problemas alrededor del desempeño laboral de los jugadores de Cienciano en el 2022. Uno de las tantas aristas que vimos antes de investigar la problemática fue, que pese haber un plan establecido por el equipo y los jugadores en las distintas categorías, este plan no tenía los resultados esperados, el desempeño de los jugadores en los partidos internacionales no era el mejor e incluso en partidos importantes tampoco. Mientras fuimos investigando la problemática descubrimos que hay una buena comunicación entre los jugadores y los encargados del plan nutricional y que los jugadores se sienten a gusto con dicho plan. Finalmente, creemos que el presente trabajo sirve para revalidar las cosas que está haciendo el club Cienciano en el 2022 y que varios equipos deben seguir el ejemplo, ya que nuestro trabajo de investigación muestra que el club Cienciano viene realizando las cosas de una manera óptima y en buenas condiciones.

La presente investigación determinó como objetivo principal identificar de qué manera la gestión institucional influye en el desempeño laboral de los jugadores del Club Cienciano, reforzando mediante la implementación del área de coaching deportivo dentro del club. En el capítulo 1 se detalla el área estratégica de desarrollo prioritario, la actividad económica en la que se aplicaría la investigación y el alcance de la solución.

El capítulo 2 presenta el planteamiento del problema, la formulación del problema, conformado por el problema general y los problemas específicos; los objetivos, justificaciones, limitaciones y la viabilidad de la investigación. El capítulo 3 comprende los antecedentes relacionados con el tema seleccionado, el marco teórico enfocado en las variables y sus respectivas dimensiones, y la definición y claridad de los términos que se han utilizado. El capítulo 4 consta de la formulación de las hipótesis principal y derivadas, las variables con sus definiciones conceptuales y operacionales. El capítulo 5 está conformado por el

diseño metodológico, diseño muestral, población, muestra, técnica de recolección de datos, técnicas estadísticas de procesamiento de la información y resultados. En el capítulo 6 se desarrolló la propuesta de innovación, el cual abarca el alcance esperado, la descripción de la propuesta de innovación, el diagnóstico situacional y el procedimiento para la propuesta de mejora. Finalmente, se podrá encontrar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## **CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL**

### **1.1 Título del Proyecto**

Gestión institucional y desempeño laboral en los jugadores del club Cienciano, Cusco, 2022

### **1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario**

El área estratégica de desarrollo prioritario estará enfocado en el hábitat y desarrollo humano relacionado con la línea de investigación a seguir, ya que se realizará un proyecto que intentará demostrar y proyectar los desempeños de los futbolistas y compararlos, buscando la mejoría del rendimiento individual y colectivo, y por ende de los resultados del club. Nos permitirá comprender e identificar el problema por el cual los clubes peruanos tienen un bajo rendimiento a nivel internacional, siendo considerados la peor liga de Sudamérica. Esta muestra intentará llevar a cabo un cambio positivo en busca de mejorar la competitividad del desempeño a nivel local, por el hecho de que en los últimos años, se han podido notar resultados negativos en competiciones internacionales, teniendo una gran cantidad de partidos consecutivos sin poder ganar.

### **1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación**

El eje temático a tocar será la gestión de emprendimiento, en el cual queremos implementar la propuesta de la creación de un área de coaching deportivo en el club Cienciano de Cusco, con el fin de que el futbolista sea capaz de visualizar su realidad, identificando sus limitaciones, donde el coaching pueda identificar en los futbolistas aspectos importantes a mejorar y que se deban cambiar para ayudar a conseguir los objetivos trazados tanto personales como profesionales. En pocas palabras se buscará despertar el talento de los jugadores.

Si analizamos bien como funciona un equipo de fútbol, es muy similar al funcionamiento de una empresa, ya que ambos cuentan con diversas áreas y objetivos, por lo que se requiere de una buena gestión para conseguir buenos resultados y evitar tener deudas o no contar con los recursos necesarios para mejorar el desempeño deportivo de los jugadores. Dado los antecedentes antes mencionados, es que concluimos que, el fútbol profesional está permanentemente en constante cambio, es por ello, que se necesitan nuevos aportes. Actualmente, grandes clubes de talla mundial aplican los procesos de coaching deportivo. Años atrás no existían preparadores físicos, nutricionistas, fisioterapeutas, entrenador de porteros, ni concentraciones.

El fútbol ha ido evolucionando y modernizando, así que, todo club debe abrir sus puertas a todo aquello que pueda mejorar el rendimiento de los deportistas en beneficio de los jugadores, del club y del espectáculo; no únicamente en el aspecto deportivo. Lo que queremos decir con esto es que lo más importante que rescata el proceso de coaching es el ser humano, ya que busca la manifestación del ser, es decir, la clase de futbolista o de deportista que quiere ser, el compromiso para alcanzar ese objetivo, se traslada al atleta, y ayudarle a encontrar el camino es el rol del coach que ayudará al jugador a embarcarse en un proceso enriquecedor, dándole importancia al hecho de que el deportista se apropia de la misión, que es ser cada día mejor, y básicamente poner en práctica todo lo acordado, lo entrenado y aprendido. Por ejemplo, podemos indicar que 145 goles fueron marcados por peruanos, mientras que 99 fueron marcados por extranjeros, sabiendo que están inscritos 105 jugadores extranjeros (18%) entre los 19 clubes participantes en la Liga 1. Actualmente, hay 578 jugadores inscritos. (Transfermarkt, 2022).

En una época en la que los cambios se dan con una velocidad vertiginosa, la capacidad de adaptación se convierte en una competencia básica que requiere flexibilidad, valentía, confianza y seguridad, así como una disposición de apertura al cambio que está íntimamente relacionada con la

innovación y con la incorporación de nuevas estrategias de pensamiento en el deporte.

El coaching es una herramienta que generará conocimiento, permitirá encontrar estrategias, descubrirá comportamientos que han permitido a muchos actores deportivos alcanzar sus objetivos. Los futbolistas, en esencia, siempre quieren triunfar, alcanzar sus sueños; pero no saben por dónde empezar; es así que, desarrollando un área de Coaching Deportivo en el club Cienciano de Cusco, ayudaremos a los deportistas a socializar con las experiencias ganadoras, que es uno de los objetivos más importantes.

El coaching deportivo es considerado una disciplina cuyo objetivo es estimular el potencial del futbolista, consiguiendo las metas que se desean alcanzar, por lo que se requiere diseñar un plan de acción para que el jugador tenga conciencia de sus capacidades e influir en su motivación personal, logrando aumentar su autoestima, lo cual es uno de los objetivos de su aplicación. Esto implica mejorar algunos de los valores relacionados con la superación, como la perseverancia y compromiso. El coaching permite desarrollar la habilidad del liderazgo, el saber comunicar y canalizar valores. (Instituto Europeo de Nutrición y Salud, 2019)

#### **1.4 Alcance de la solución**

En esta investigación se escogió a los actuales 25 jugadores de diversas edades que conforman el plantel profesional del Club Cienciano del Cusco de la primera división profesional (Liga 1). El perfil de los futbolistas profesionales que investigaremos, serán jóvenes, deportistas, estilo de vida saludable y con un aspecto físico y mental aceptable.

Geográficamente, se ubicará en la ciudad del Cuzco en el año 2022, por lo que realizaremos una investigación transversal, ya que se enviará un cuestionario a los jugadores para la recolección de datos. La investigación es transversal debido a que se viene realizando en tiempo actual, desde

inicios del presente año y tomando una realidad y costumbres de Cusco, tenemos conocimientos de las costumbres de la ciudad donde realizamos la muestra y de sus formas de trabajo.

En el actual plantel del club Cienciano se encuentran jugadores de distintas nacionalidades y distintas crianzas. Existen casos particulares como el del jugador Miguel Ángel Vargas, que pese a nacer en Chile, tiene la nacionalidad peruana por su madre, o el de Fernando Guerrero, que nació en Ecuador, pero se fue a España para jugar en el Real Madrid a los 20 años. Estas realidades nos dan una visión distinta a la realidad peruana.

El club también cuenta con futbolistas que bordean los 30 años que no pudieron salir del país, como por ejemplo, Ángel Romero o Koichi Aparicio, y de futbolistas extranjeros que tienen su primera oportunidad de conocer nuestra cultura como Facundo Curuchet o Luciano Recalde. Se eligieron a los jugadores de Cienciano del Cusco que viven actualmente en dicha ciudad debido a que su equipo juega ahí. Muchos futbolistas viven en Cusco con su familia debido a que junto con el club consiguieron hospedaje para ellos y su familia, parte importante en su salud mental. Luego de 2 años de pandemia, muchos jugadores volvieron a tener que salir de su zona de confort, Lima o Callao, y regresaron a vivir a provincias, en este caso Cienciano. Casos particulares, el de los extranjeros que por primera vez se adaptan a su clima, cultura, sociedad, entre otras costumbres y realidades de Cusco.

Actualmente, este trabajo se viene desarrollando durante los primeros meses del 2022, que viene a causa de analizar el bajo rendimiento deportivo del Club Cienciano comparándolo con distintos rivales internacionales y por la salud mental que deteriora a un futbolista de élite peruana.

Tomamos como punto de inicio el bajo nivel de la salud mental en nuestro país en el ámbito deportivo y la comparamos con distintas realidades de la región local y regional para poder llegar a distintas conclusiones que se

refuerzan en la investigación realizada. Se busca reconocer de forma abierta y sin tapujos el pensamiento de futbolistas profesionales sobre su estado mental, con encuestas realizadas una única vez de forma online y con resultados abiertos e interpretativos.

## **CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA**

### **2.1 Justificación: problema que busca resolver, necesidad a satisfacer u oportunidad que se espera aprovechar**

#### **2.1.1 Planteamiento del problema**

La presente investigación busca desarrollarse en el campo deportivo, específicamente en el ámbito del fútbol profesional. Debido a los resultados negativos en torneos internacionales por parte de los clubes de fútbol peruano, se puede visualizar que existe un rendimiento deportivo muy bajo en lo físico, psicológico, técnico y táctico por parte de los jugadores profesionales de la liga peruana, en lo que se presentan variables que pueden tener influencia una sobre la otra; sin embargo, en el fútbol peruano no se ha logrado encontrar una solución para esta problemática. Por lo tanto, mostraremos de manera evidencial la capacidad que tienen los futbolistas de la Liga 1 a la hora de tomar en cuenta su desempeño laboral y mostrar sus resultados, luego realizar una comparativa con algunos rivales extranjeros.

A nivel internacional, como bien sabemos, hoy los clubes de fútbol se han convertido en una empresa que deben de ser gestionadas como tal para alcanzar los mejores resultados; por ejemplo, los clubes europeos o de Estados Unidos, resaltan por la manera en que gestionan adecuadamente diversas áreas de la empresa. La mayoría de los equipos que presentan una buena gestión siempre se encuentran liderando en sus respectivas ligas y obteniendo buenos resultados en torneos internacionales. Como es el caso del Bayern Munich, un club que ha sido campeón 9 veces seguidas en su liga, demostrando su jerarquía o superioridad en partidos fundamentales en la Liga de Campeones, llegando a las semifinales en las últimas ediciones. Contando con un buen cuerpo técnico, incluso a su preparador físico se le consideró uno de los mejores actualmente, Holger Broich, responsable de que los jugadores del Bayern obtengan un buen rendimiento deportivo.

Actualmente, el fútbol europeo ha demostrado la superioridad que presenta sobre el fútbol sudamericano en los últimos años, donde se presentan algunos puntos, comentarios y estadísticas que lo hacen saber con mucha más facilidad. Según Baptista (2018), exfutbolista brasileño, indicó que el fútbol europeo y sudamericano presentan algunas diferencias, dentro y fuera del campo, como las estructuras y maneras de jugar. Para él, el fútbol europeo es muy superior al sudamericano, sustentando su respuesta con que las selecciones del viejo continente siempre están presentes en las finales de torneos intercontinentales, como la Copa del Mundo y el Mundial de clubes. Recalcó que el fútbol está cambiando y a Sudamérica le falta un poco para alcanzar el nivel de los europeos.

En las últimas 4 ediciones de la Copa del Mundo, los que levantaron la copa fueron europeos, los cuales han mantenido un gran desempeño hasta el día de hoy. Una de las selecciones que destaca es España, por su gran nivel táctico, técnico y físico. Incluso ha logrado descubrir muchos jugadores jóvenes formados en las canteras del FC Barcelona con un nivel impresionante, como es el caso de Pedri de tan solo 18 años, que en la temporada 2020/21 ha registrado 73 partidos con actuaciones muy destacadas. En el que se resalta su gran nivel físico y mental de este jugador.

A nivel sudamericano, nuestra liga de fútbol profesional es considerada como una de las peores; por ejemplo, Alianza Lima es el club con la peor estadística negativa en Copa Libertadores. Según Villegas, redactor del diario El Comercio (2022) señala que Perú es el segundo peor exportador de jugadores a nivel Sudamérica, superando a Bolivia, ya que el 70% de los futbolistas peruanos no pudieron consolidarse y terminaron regresando a la Liga 1, como el caso de Rodrigo Vilca, exjugador del Club Deportivo Municipal, que fue adquirido para pertenecer a las filas del Newcastle de Inglaterra (2020-2021) y terminó regresando al Perú para jugar por el Club Universitario de Deportes.

Es por ello que, el decir que los clubes peruanos están al nivel de los clubes de Europa u otros países de Sudamérica, sería una comparación quimérica, pero esto no solo depende de los jugadores, también depende de los que estén encargados de la gestión de los clubes peruanos, que deben de cuidar y tener en cuenta de contratar bien al personal del área deportiva, comercial y marketing, comunicación y administración.

A nivel nacional, un primer aspecto, desde la gestión institucional ha influido en el lado competitivo del fútbol profesional en el Perú con la selección peruana, quienes recientemente clasificaron al último mundial de Rusia 2018 y también jugarán el repechaje para el mundial de Qatar 2022. Estos resultados no son casualidad, detrás de todos estos logros, se trazó un objetivo debidamente planificado y organizado por parte de los gestores de la Federación Peruana de Fútbol; por un lado, designaron a Juan Carlos Oblitas como gerente deportivo quien convenció a Ricardo Gareca para ser director técnico de la selección; y por último, también hubo formación de un comando técnico con especialistas en diversas áreas que hasta el día de hoy apoyan a los futbolistas de la selección.

Un segundo aspecto, es la situación económica de los clubes peruanos, que no es la mejor, ya que presentan deudas con la federación peruana de fútbol (FPF).

Un tercer aspecto, desde el punto administrativo, hay clubes de fútbol de primera división que no cuentan con un estadio propio o un lugar donde entrenar, debido a que no cuentan con los recursos necesarios o simplemente con un buen manejo administrativo. Asimismo, pese a los esfuerzos de algunas instituciones, estas no cuentan con lo mínimo requerido para poder desarrollar a sus deportistas; pongamos por caso, el del jugador, Juan Pablo Vergara, que falleció en un accidente de tránsito mientras se trasladaba al entrenamiento de su equipo en Puno, esto mostró las distintas realidades en las provincias y ciudades que son

comunes, pero que son problemas conocidos a nivel nacional, pero no a un nivel internacional.

Un cuarto aspecto, es el rendimiento deportivo de los jugadores, que se ve impedido debido a que no hay especializaciones en la parte física que puedan ayudar a mantener la intensidad, a jugar partidos en alta competencia cada 4 días y tampoco al se crea un plan de trabajo y una alimentación sana en los distintos equipos.

A nivel local, en Lima Metropolitana, que es considerada una megalópolis, donde a diferencia de las provincias, esta se ve envuelta entre lo tradicional y lo moderno; existen más lugares para momentos de vida nocturna, siendo esto último, uno de los motivos más influyentes por los cuales los jugadores no rinden a su 100% son las constantes indisciplinas y desconcentraciones que tienen, y se ve reflejado cuando son descubiertos con modelos o chicas de la farándula en hoteles o fiestas por los programas de espectáculos. Muchos deportistas no logran entender de que estos altercados juegan en contra de su carrera futbolística, causándoles un bajo desempeño dentro y fuera del campo.

Otro de los motivos por los que muchos jugadores de nuestro país, especialmente jóvenes, no logran destacar y crecer en sus clubes, es el tema de la alimentación, ya que es fundamental para su desarrollo, pero la mayoría de los chicos con talento son de escasos recursos, por lo que sería ideal que los clubes llegaran a aportar con un plan nutricional para ellos, puesto que, uno de cada cuatro niños menores de cinco años se encuentran en graves condiciones nutricionales, llamada “desnutrición crónica”, el cual es un retardo en el crecimiento prácticamente irreparable. Las consecuencias son gravísimas para el futuro del país. Por lo que en un estudio a nivel mundial, demuestran que los problemas de desnutrición infantil presentan severos problemas para su desarrollo físico e intelectual, el cual perjudica en su aprendizaje, generando problemas de salud más adelante. (Segura et al., 2002)

Por último, a pesar de las deficiencias que existen en nuestra liga, hubo un solo club en nuestro país que consiguió la mayor hazaña del fútbol peruano, el Cienciano de Cuzco, que logró coronarse como campeón de la Recopa y la Copa Sudamericana, venciendo a los dos históricos del continente sudamericano, Boca Juniors y River Plate, concediendo el apodo de 'El Papá'.

## **2.1.2 Formulación del problema**

### **2.1.2.1 Problema general**

¿De qué manera la gestión institucional influye en el desempeño laboral de los jugadores del club Cienciano?

### **2.1.2.2 Problemas específicos**

- ¿De qué manera la gestión institucional influye en el estado emocional de los jugadores del club Cienciano?
- ¿De qué manera la gestión institucional influye en la nutrición de los jugadores del club Cienciano?
- ¿De qué manera la gestión institucional influye en el rendimiento deportivo de los jugadores del club Cienciano?

## **2.1.3 Objetivos de investigación**

### **2.1.3.1 Objetivo general**

Determinar de qué manera la gestión institucional influye en el desempeño laboral de los jugadores del club Cienciano

### **2.1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar de qué manera la gestión institucional influye en el estado emocional de los jugadores del club Cienciano.

- Determinar de qué manera la gestión institucional influye en la nutrición de los jugadores del club Cienciano.
- Determinar de qué manera la gestión institucional influye en el rendimiento deportivo de los jugadores del club Cienciano.

#### **2.1.4 Justificación de la investigación**

##### **2.1.4.1 Justificación teórica**

Se cuenta con una justificación de tipo teórica, pues se cuenta con literatura suficiente para el desarrollo de la investigación, generando así conocimiento adicional al ya existente. Se desarrollarán conceptos teóricos de algunos personajes especialistas en los temas de la gestión institucional y el desempeño laboral.

##### **2.1.4.2 Justificación metodológica**

Se cuenta además con una justificación metodológica debido a que se cuentan con herramientas formales para el desarrollo del mismo, considerando enfoques y puntos de vista de teóricos en el tema. Además, se aplicará la metodología de la investigación.

##### **2.1.4.3 Justificación práctica**

El estudio presenta justificación práctica, ya que se buscará la solución que presenta en el club Cienciano de la Liga 1 (Perú), los cuales son la gestión institucional y el desempeño laboral de los jugadores del club Cienciano. Los futbolistas realizan un trabajo desgastante tanto físicamente como mentalmente, es importante entender que ellos también se desmotivan y sufren frustraciones a lo largo de la semana, y no todas tienen que ver con el fútbol.

##### **2.1.4.4 Justificación económica**

El estudio presenta justificación económica, ya que se buscará que el club pueda tener un mejor desempeño y una buena gestión institucional, lograría que algunas marcas quieran ser sus auspiciadores o patrocinadores por el reconocimiento que tendrían al ser un club ejemplo en el Perú; también generarían mayores ingresos económicos, por lo que se recibiría un bono en los campeonatos por haber alcanzado la clasificación o llegar al podio.

#### **2.1.4.5 Justificación social**

El estudio presenta justificación social, ya que al obtener mejores resultados este club no solamente en torneos nacionales, sino que también internacionales, generarían un mayor interés en clubes del extranjero por el buen desempeño y los buenos resultados, y la buena gestión institucional, quizás, logrando que estos clubes quieran formar una alianza, para exportar jugadores.

#### **2.1.5 Limitaciones de la investigación**

La investigación muestra limitaciones como por ejemplo el acceso a población de estudio, ya que los integrantes del grupo residen en la ciudad de Lima y el equipo pertenece a la ciudad de Cusco, y también suelen viajar cada semana, porque ellos juegan un partido de local y de visita. Otra limitación es que los integrantes del grupo no cuentan con el tiempo necesario para realizar un viaje a dicha ciudad para realizar una encuesta presencial. Incluso ningún equipo peruano cuenta con un área de coaching deportivo, lo cual será manejar algo nuevo en ellos.

#### **2.1.6 Viabilidad de la investigación**

Se puede acceder a la población de estudio debido a que uno de los investigadores cuenta con un contacto que labora en el club Cienciano de Cusco, el cual facilitará realizar las encuestas de manera virtual, por

lo que se requiere la creación de un formulario virtual y compartir el link para que puedan completarla.

## **CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL**

### **3.1 Antecedentes**

#### **3.1.1 Antecedentes nacionales**

Ostos (2018) en su investigación titulada: Gestión institucional y desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ambo-2018, para optar el grado académico de maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo. Esta tesis tuvo como objetivo, determinar la

relación que existe entre la gestión institucional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Ugel Ambo 2018. El tipo de investigación es exploratorio con diseño no experimental y enfoque cuantitativo. La muestra fue seleccionada en forma no aleatoria y por conveniencia, y estuvo constituida por toda la población, equivalente al 100% de los trabajadores de la UGEL Ambo 2018. La población está conformada por 34 trabajadores de las diversas áreas de gestión. El instrumento para la recolección de datos fue un cuestionario de desempeño laboral. Esta investigación demostró que la gestión de planeación-organización, gestión de integración institucional, gestión de dirección y gestión de control se relacionan directamente con el desempeño laboral, a tal punto que puede ser una ventaja o una desventaja para ellos dependiendo de cómo se estaría gestionando dichas áreas, es decir se concluyó que la correlación es muy fuerte y significativa en un 83%

Vásquez (2018) realizó un estudio titulado: Evaluación de la gestión directiva administrativa y clima organizacional docente de la Institución Educativa N° 2022 "Sinchi Roca" UGEL 04. Comas - Lima 2018, para optar el grado académico de magíster en educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Esta tesis tuvo como objetivo, determinar si la gestión directiva administrativa se relaciona con el clima organizacional docente del establecimiento N° 2022 "Sinchi Roca" UGEL 04. Comas - Lima 2018. El tipo de investigación es científica, no experimental, transversal, descriptiva y correlacional. El enfoque es cuantitativo. La muestra y población estuvo conformada por el director, los profesores y administrativos de dicha institución. Los instrumentos para la recolección de datos fueron dos cuestionarios enfocados en 3 dimensiones para medir el clima organizacional. Esta investigación comprobó que la gestión administrativa del director influye en el clima organizacional de la institución. El Rho de Spearman de 0.464 demostró una relación moderada de los factores, el cual es muy crítico.

Tamay (2017) realizó un estudio titulado: La gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chiclayo, 2015, para optar el grado de licenciado en administración en la Universidad Señor de Sipán. Esta tesis tuvo como objetivo, explicar la influencia que ejerce la gestión administrativa en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chiclayo 2015. El tipo de investigación se basó en empirista, corriente positivista, no experimental con un diseño descriptivo casual, explicativo y transeccional. El enfoque es cuantitativo. La muestra fue de 40 informantes entre el personal de diversas áreas. La población está conformada por 40 colaboradores administrativos de la universidad Los Ángeles de Chimbote. Los instrumentos para la recolección de datos fueron un cuestionario y la entrevista. Esta investigación comprobó que la gestión administrativa influye de manera negativa en el desempeño laboral, generando desmotivación en los trabajadores administrativos, por lo que no cumplen con sus labores de manera eficiente, perjudicando a los estudiantes.

### **3.1.2 Antecedentes internacionales**

Solano (2018) realizó un estudio titulado: Calidad de la gestión administrativa y desempeño docente, según la percepción de los estudiantes de noveno y décimo grado del Instituto Colombo-Venezolano, para optar el grado de Maestro en Educación en la Universidad de Montemorelos. Esta tesis tuvo como objetivo, establecer la clara relación existente entre las dimensiones de la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente, según la percepción de los estudiantes de noveno y décimo grado del ICOLVEN. El tipo de investigación es cuantitativo, transversal, descriptivo, correlacional y exploratorio. La población está conformada por estudiantes de los grados de noveno y décimo; cada grado está conformado por dos grupos, con una población promedio por grado de 28 estudiantes. La muestra total de participantes corresponde a 114. El instrumento para la recolección de datos fue un cuestionario con 28 ítems.-Esta investigación demostró que existe una relación significativa

positiva entre la calidad de gestión académica y el desempeño docente desde el punto de vista de la población seleccionada.

Lizarazo (2019) realizó un estudio titulado: Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en los empleados de dos instituciones educativas de Colombia, para optar el grado de maestría en educación en la Universidad de Montemorelos. Esta tesis tuvo como objetivo, conocer en qué medida el clima organizacional y la satisfacción laboral predicen el desempeño docente de dos instituciones públicas de Bucaramanga, Colombia. El tipo de investigación es de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, de tipo descriptivo, correlacional. La población estuvo conformada por 34 docentes que laboran en la Institución Educativa Gustavo Cote Uribe y 85 del Instituto Tecnología Salesiano Eloy Valenzuela, dos instituciones públicas de la ciudad de Bucaramanga, Santander, Colombia. El instrumento para la recolección de datos fue un cuestionario. Esta investigación demostró que, si se mejora el grado de satisfacción laboral por parte de los trabajadores, esto permitirá que el grado de desempeño laboral sea el mejor, por lo que al analizar se pudo encontrar que la variable de la satisfacción laboral y el clima organizacional demostró un 49% de la varianza de la variable dependiente de desempeño laboral. Indicando que hubo una influencia lineal positiva y significativa.

### **3.2 Marco teórico**

#### **La gestión institucional**

La gestión se define como “las tareas gerenciales están orientadas fundamentalmente hacia la planificación, la organización, la coordinación y el control. Un buen gerente de deportes necesita estas competencias y debe demostrar rendimiento en su trabajo personal, así como habilidades para tomar decisiones” (Acosta, 2005, p. 216). La gestión requiere un buen manejo, en el que se debe asumir muchas responsabilidades, de las cuales

hay de por medio un conjunto de procedimientos y acciones para cumplir con el objetivo.

Se encontró una clasificación de la gestión de acuerdo a 6 enfoques, las cuales se relacionan entre sí. La primera está enfocada fundamentalmente en la creencia de los gerentes, ya que se incluirá diversas definiciones como la planificación, organización, coordinación y el control; un segundo enfoque es el principio motivacional de las personas, el cual va más allá de la planificación, la organización, la coordinación y el control, por el hecho de que mejora la productividad individual; el tercer enfoque hace referencia a la precisión de las estadísticas, matemáticas y de la tecnología, por lo que la convierte en una gestión eficiente; el cuarto enfoque se encargará de la coordinación de los 4 aspectos (planificación, organización y control) y del comportamiento y actividades de los trabajadores, logrando que todo funcione como un sistema integrado; el quinto enfoque no presenta una manera única de conducir diversas organizaciones, ya que dependerá de las características de como se está dando una situación particular y actual, por lo que se buscare soluciones para revertir o evitar lo que está ocasionando dicha situación; el sexto enfoque, en el contexto deportivo, está conformado por los factores internos, los cuales son las condiciones dentro de la organización, que dependerá mucho del conocimiento de los gerentes en los factores internos y externos, para conseguir un buen proceso de operación. (Acosta, 2005, p. 216)

Los 6 enfoques hacen referencia a los tipos de gestión que se presentan en las organizaciones de diversos rubros, de los cuales su aplicación puede ser muy eficaz para la resolución de problemas y realizar una buena gestión.

Un tipo de gestión que no se menciona líneas arriba es que, la gestión institucional, se encargará de conducir proyectos y acciones por ejecutar, en la que la administración promoverá y posibilitará la consecución de los objetivos planteados para la organización con el fin de cumplirlos. (Luna y Sanchez, 2018). Es fundamental contar con una buena gestión institucional

en el club, debido a que se encargará de manejar las diversas áreas que tiene el club, las cuales estarán encargadas de cumplir sus funciones de la mejor manera para facilitar el logro de los objetivos y metas propuestas siguiendo un modelo de negocio, el cual puede variar dependiendo el club y los recursos con los que cuenten.

La gestión institucional influirá en cómo el jugador ve el manejo de las diferentes áreas y si estas están logrando tener buenos resultados para el bien del club y de ellos, consideramos que esto influye en el que un jugador pueda o no continuar en el club y cambiar a otro, ya que ellos buscarán sacar una mejor versión de ellos y crecer futbolísticamente, por lo que se requiere de un buen plan de entrenamientos a la semana seguido de un plan nutricional para evitar un desgaste y que este pueda rendir al 100% en los entrenamientos y partidos. En líneas generales, podríamos decir que la gestión institucional es la aplicación adecuada de los recursos y herramientas de aquellos que estén involucrados en conducir los destinos de una institución por un camino acertado.

Por consiguiente, podemos decir que, una adecuada gestión institucional, va a influir positivamente en la competitividad del Club Cienciano del Cusco, ya que si la institución se maneja con un objetivo determinado, planificado, organizado, liderado, controlado y utilizando los recursos disponibles y necesarios, este logrará cualquier objetivo que se trace a corto y largo plazo como lo vienen haciendo grandes clubes a nivel mundial. Entre los aspectos más relevantes se puede mencionar algunas dimensiones que pueden influir de manera positiva o negativa como la administración, el área de finanzas y psicología.

### **Administración de los clubes:**

La administración se encarga de dirigir los recursos materiales y humanos, para alcanzar los objetivos de una organización, pero no podría funcionar sin un diseño de trabajo, por lo que sería importante para alcanzar de manera eficiente los objetivos. (Gil y Celma, 2002). En el caso del área de

administración se requiere un plan que logre cumplir con los propósitos del club, alcanzando buenos resultados y beneficiando al club en todos los sentidos. También se encargará de supervisar a las otras áreas y controlar los recursos con los que cuenta, los cuales son muy requeridos para una buena funcionalidad del club. Por lo tanto, la administración es toda actividad que se realiza con el fin de trabajar siendo eficientes y eficaces sin el mayor gasto posible. Con este término de administración se presentan algunas dudas o confusiones con otros conceptos similares como la planteada por Restrepo (2000) que indica:

La administración, gerencia y gestión, vienen a ser sinónimos a pesar que genera discusiones el intentar diferenciarlos. El término Management es traducido como administración, pero de la misma forma que gerencia. En muchas naciones la administración está más direccionado a lo público y la gerencia a la parte privada. Hay libros en donde estos dos términos son equivalentes, teniendo el mismo fin. (p.179).

Estos términos son sinónimos, los cuales generan confusiones al querer diferenciarlos, pero se pueden diferenciar con los enfoques mencionados, como el de la administración, que está enfocado a lo público, mientras que la gerencia, está enfocada a la parte privada de una organización. Existe un tipo de gestión, el cual se considera fundamental al contar con un negocio. La gestión administrativa es “uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio, ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia, por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema”. (Benavides, 2011, p. 14)

En este contexto, la administración de un club deportivo de fútbol es igual de importante que en una empresa que crea productos o brinda servicios. Cada día observamos como el medio deportivo sigue creciendo y buscando nuevos modelos de desarrollo. Es por ello que, el Club Cienciano de Cusco, no puede quedarse atrás en materia de administración deportiva, porque al hacerlo de manera correcta, esto va a facilitar y orientar a una estabilidad

en el tiempo, y se pueda saber cómo emplear adecuadamente los diversos recursos económicos, humanos y materiales para el bienestar de la institución.

Se trabajará bajo dos indicadores, los cuales son; por una parte, el proceso administrativo; y otra parte, los incentivos económicos, los cuales ayudarán a cumplir con los objetivos del club, obteniendo buenos resultados por contar todos los recursos deportivos para que los jugadores puedan tener un excelente desempeño dentro y fuera del campo.

### **Área de finanzas:**

Las finanzas forman parte de la gestión que se tiene que realizar, la cual tiene que ser efectiva para evitar un error que le puede costar muy caro contra una organización o empresa (Amat, 1998). En el caso del área de finanzas, se encargará de las obligaciones que tiene que cumplir económicamente un club, gestionando los gastos e ingresos que se harán. Incluso se podrá hacer contrataciones a jugadores de un alto nivel, sin embargo, la situación económica de los clubes peruanos no es la mejor, ya que presentan deudas con la Federación Peruana de Fútbol (FPF) o al no tener una buena planificación, se dará el problema de no contar con una villa deportiva para brindar un buen trato y satisfacer las necesidades o comodidades a los jugadores en sus horarios de entrenamiento, o no contar con un estadio propio para los partidos del torneo.

En muchos casos no hay un buen manejo de la infraestructura, unos cuantos, si tienen lo necesario, pero aun así no consiguen sacar su mejor nivel en torneos internacionales, como la Copa Libertadores o Sudamericana. Actualmente, el fútbol se convirtió en un negocio a nivel mundial, esto ya no sucede solamente en los mercados más populares, los cuales han sido Europa o Sudamérica, sino que ha pasado a una descentralización por todas partes del mundo; como en EE.UU. China o Japón, que en los últimos años han venido haciendo fuertes inversiones en sus ligas. Es así que, desde que el fútbol se ha vuelto un modelo de negocio

rentable, muchos clubes han ido transformando sus formas de gestión financiera. Esta transformación de la gestión financiera, les ha dado un valor distinto a las instituciones deportivas, y se está dando por muchos factores, entre los que se pueden destacar a) el marketing deportivo, b) el patrocinio, c) alianzas estratégicas.

El marketing deportivo ha venido desarrollando avances muy importantes, los cuales son la comercialización de productos o el servicio a consumidores potenciales del deporte, el deporte empezó a utilizarse como un vehículo promocional para algunos productos de diversos rubros. Por lo que Zapater et al (2011) indica:

El marketing en los equipos de fútbol se enfoca en la captación de consumidores para la práctica de su deporte, convertirse en una plataforma atractiva para ser tomado en cuenta por las empresas en temas de patrocinio, generar un espectáculo atractivo con el fin de atraer consumidores a los eventos (partidos) de los que el club sea partícipe y ofrecer una serie de productos complementarios que refuercen el vínculo con el cliente (hinchas) y generen beneficios económicos para el club (p. 17)

En este contexto, el fútbol en nuestro país es un deporte con la capacidad de mover masas, ya que es una actividad muy practicada por muchas de personas y también cuenta con muchos aficionados, esto convirtió a los clubes de fútbol en un soporte de comunicación para las empresas; por ende, el Club Cienciano de Cusco, debe de tener un buen plan de marketing deportivo, para poder tener éxitos deportivos en términos económicos.

El patrocinio es un tipo que forma parte del medio de comunicación, permitiendo la relación del producto con la finalidad de promocionar la venta de un producto o servicio para satisfacer la necesidad del cliente. “El patrocinio deportivo como el marketing para poder promover las ventas a las empresas de los valores comunicativos que mediante el deporte se pueda transmitir” (Campos, 1997, p.9).

Así pues, el Club Cienciano del Cusco, tiene que saber qué es lo que está buscando el patrocinador, lo cual es la creación de un sponsor y realizar un buen proceso de marketing, ya que muchas empresas invierten grandes sumas de dinero a cambio de publicidad, en nuestro caso, serían en las camisetas o eventos desarrollados por el club. Pero para que las empresas privadas busquen que su marca gane un reconocimiento y una difusión nacional e internacional, va a depender de los éxitos deportivos en términos económicos.

Las alianzas estratégicas se entienden como un acuerdo formal entre empresas donde comparten recursos. El Diario Andina (2021), mencionó que:

El club cienciano pertenece a una élite de clubes en el mundo, estableciendo lazos comerciales con grandes clubes internacionales y de importante trayectoria, como negocios internacionales, intercambio de jugadores, exposición de la marca, pasantía en diferentes clubes, talleres de comunicación y marketing, relaciones comerciales y alianzas estratégicas de crecimiento profesional y futbolístico. (p. 1)

Como podemos apreciar, en nuestro caso, el Club Cienciano del Cusco, tiene que aprovechar y mantener esta ventaja de alianza estratégica que le permite acceder a los recursos de la empresa que la otra carece, porque al querer obtenerla de una forma distinta, podría tener un precio costoso; en conclusión, es un beneficio de mayor volumen.

Por esta razón, se trabajará bajo dos indicadores; el primero, es el sueldo de los jugadores; el segundo, los beneficios de ley, los cuales pueden influir en el que el jugador quiera o no continuar en el club.

**Área de psicología:**

La psicología estudia el comportamiento y los procesos mentales. El término psicología es proveniente de la palabra griega, psyche, la cual significa alma y logo. Se le considera un estudio, el cual se indica que la definición se basaba en el estudio del alma. (Papalia, 2009). En el caso del área de psicología, este se encargaría de tener charla con el fin de motivar a sus jugadores antes y después de un partido, o apoyar a un jugador con problemas, para que no esté desanimado.

Parte de los trabajos psicológicos que se realizan en el ámbito deportivo son de manera interna y luego de manera externa. En los últimos años, muchos institutos a nivel mundial han sacado su especialización en psicología deportiva, como Real Madrid Graduate School. Un psicólogo busca ayudar a encontrar algunos objetivos que sean realistas mediante un proceso. También es importante tener un buen manejo para controlar el estrés y de esta manera evitarlo, ya que es un factor negativo. Un deportista convive con el error y hay que estar preparado para recuperarse en cuestión de segundos. Ejemplos de equipos que remontan partidos en cuestión de minutos hay innumerables, ahí está el trabajo de la psicología deportiva.

En la vida cotidiana ir a un psicólogo antes era mal visto, pensaban que se estaba enfermo o se tenía problemas mentales. Hoy por hoy, es muy común que personas físicamente sanas vayan a un psicólogo o incluso empresarios exitosos tengan sesiones diarias con psicólogos para mantener su estabilidad mental y una vida sana desde la mente. La psicología permite un mejor desarrollo mental en las personas, para que puedan lograr una superación en sus limitaciones o sus problemas psicológicos, mejorando ciertas habilidades para su crecimiento personal.

El tema psicológico en el ámbito deportivo hoy en día es sumamente importante, por lo que menciona Moringa (2013) citado por Oré (2018), lo siguiente:

El deporte y el fútbol van evolucionando constantemente. Los estudios y las investigaciones que están referidos a los aspectos

físicos, técnicos, tácticos, etcétera, están en constante desarrollo, pero en el aspecto psicológico del deportista o llamado entrenamiento mental está un poco dejado (p.36).

Con relación a lo mencionado por el autor, la psicología deportiva se parece a diversas disciplinas que buscan apoyar a los deportistas, por ende, debería ser aplicada y estudiada de la misma manera en los deportistas, ya que ayudará a mejorar el máximo de sus rendimientos. Sabiendo la dimensión de influencia que tiene la aplicación de la psicología deportiva, debemos estar dispuestos a aplicar esta ciencia en el Club Cienciano de Cusco, ya que se podrá estudiar los diversos aspectos que tiene cada uno de los deportistas dentro y fuera del campo.

Se trabajará bajo dos indicadores, los cuales son, charlas con el psicólogo de manera individual y charlas motivacionales antes y después de un partido de manera grupal, los cuales pueden influir en el desempeño del jugador dentro y fuera del campo, afectando los resultados del partido.

### **Desempeño laboral**

El desempeño laboral es fundamental para el progreso, desarrollo y éxito de una organización, en el que su rendimiento se basará en el cumplimiento de tareas y funciones en su respectivo puesto o área. El desempeño laboral es “la manera en que el trabajador ejecuta sus tareas y funciones en el trabajo, y el rendimiento laboral consiste en los resultados que recibe la empresa del trabajo desempeñado de un trabajador”. (Conejo, 2020, p.54). En este caso, el desempeño laboral dependerá de los futbolistas, por lo que tendrán que mostrar que se encuentran comprometidos con el club, ya que serán los encargados de los resultados que se obtendrán, sean negativos o positivos, dependerá de la función que cumple cada uno en su posición.

Por lo que esta variable puede ser alterada por muchas causas, como el estado emocional que presenta cada uno, que puede afectar psicológicamente al jugador. El tema de la alimentación del jugador es

fundamental para que esté pueda rendir y evitar un desgaste físico o emocional, por lo que se requiere de un plan nutricional adecuado, que beneficiara al jugador, como el evitar lesiones frecuentes, sin embargo, el rendimiento deportivo puede verse afectado por el tipo de alimentos o líquidos que ingieren en su rutina diaria, pero no solamente de esa manera, ya que el no tener un plan de entrenamiento bien organizado, el jugador no podrá mejorar en todos los aspectos futbolísticos.

La disciplina es uno de los valores que pocos tienen en el fútbol peruano, sin embargo, no logran darse cuenta de que es fundamental para conseguir el éxito. “La disciplina es un conjunto de reglas y técnicas concretas destinadas a producir una conducta normalizada y estandarizada, a meter en cintura a los individuos y a imponerles una misma pauta, a fin de optimizar sus facultades productivas.” (Lipovetsky y Charles 2006, p. 16)

Dentro de esta variable, se pueden encontrar algunas dimensiones que pueden influir de manera positiva y negativa como el estado emocional, la nutrición y el rendimiento deportivo

### **Estado emocional:**

Cuando se intenta controlar el estado emocional, se estaría bloqueando cualquier idea o emoción conflictiva que automáticamente te haría sentir mal, evitando poder mantener ese estado de ánimo positivo, causando un bloqueo en tu cabeza. (Belfort, 2020). El estado emocional en un jugador es fundamental, ya que permitiría la concentración total dentro del campo, por lo que se debería tener charlas con un profesional, las cuales serían con un psicólogo deportivo, para que el jugador, cuando ingrese a los partidos, lo haga motivado, dejando los problemas de lado.

El estado emocional parte de sus emociones, propiamente dicho, el estar feliz, triste o enfadado es estar en un estado emocional. “En términos científicos, la emoción es un constructo, algo que da nombre a un grupo de procesos relacionados entre sí y facilita el que podamos hablar sobre ellos”

(Mesa, 2015, p. 27). Es de suma importancia reconocer nuestras emociones para poder relacionarnos con los demás de manera efectiva. Una persona molesta no se comunica igual que una persona alegre.

En otras definiciones podemos encontrar la Teoría de las inteligencias múltiples, en la cual Gardner incentivó a que se debería incluir la inteligencia interpersonal e intrapersonal. Para Gardner hay una diferencia importante entre ambas y las mantiene separadas. (Gardner, 1983). Dentro del estado emocional trabajaremos con dos indicadores, entre los cuales se encuentran la motivación y la autoconfianza del jugador.

### **Nutrición:**

“La nutrición es el resultado de los procesos mediante los cuales el cuerpo asimila y usa la comida para el crecimiento, desarrollo y mantenimiento de la salud. Entre estos procesos se incluyen la digestión, la absorción y el metabolismo” (Roth, 2009, p. 5). La nutrición en un futbolista puede influir en el desempeño y en el biotipo de un jugador, ya que el fútbol es un deporte que requiere de mucho desgaste físico, por lo que, en el fútbol actual, la mayoría de los jugadores son de contextura delgada y muy pocos son de contextura gruesa, pero igual rinden físicamente. En algunos casos esto se da por la genética, el tipo de entrenamiento y la nutrición.

Dentro de la alimentación del jugador trabajaremos con dos indicadores que pueden influir en el desempeño de los jugadores, el plan nutricional y el estado nutricional de ellos, pero es un tema que debería ser considerado en el fútbol de menores, para evitar sufrir de futuras enfermedades o problemas en su rendimiento.

### **Rendimiento deportivo:**

El rendimiento deportivo se da cuando el deportista mediante algunos ejercicios intenta mejorar en todos los sentidos para rendir en su disciplina logrando sus propios objetivos, por eso, en esta investigación se trabajará

bajo dos conceptos de distintos autores, los cuales guardan relación entre ellas. “El rendimiento deportivo depende de la capacidad individual de rendimiento, de la disposición al rendimiento, de la especificidad del ejercicio y del entorno” (Frohner, 2003, p. 16). El segundo definió el rendimiento deportivo como: “Una acción motriz, cuyas reglas fija la institución deportiva, que permite al sujeto expresar sus potencialidades físicas y mentales” (Billat, 2002, p. 9)

El rendimiento deportivo de los jugadores se ve impedido debido a que no hay especializaciones en la parte física que puedan ayudar a mantener la intensidad, a jugar partidos en alta competencia cada cuatro días y tampoco al crear un plan de trabajo y una alimentación sana en los distintos equipos.

Un factor importante en el rendimiento deportivo es la salud mental y física, evidentemente un deportista con malas costumbres (pocas horas de sueño, sobrepeso) no obtiene el rendimiento debido y mientras que un deportista que entrena, se alimenta saludablemente va a estar más cerca de llegar a la plenitud en su rendimiento deportivo. Dentro del rendimiento deportivo de un jugador trabajaremos con dos indicadores, los cuales son el estado deportivo y la disciplina del jugador que son muy influyentes para su mejora dentro y fuera del campo, incluso la disciplina ayuda a que el jugador tenga una buena imagen en el medio.

### **3.3 Definición de términos básicos**

**Rendimiento:** El rendimiento es el desempeño de un jugador dentro del campo, el cual estuvo realizando entrenamientos pre-partido para mejorar su nivel futbolístico.

**Emoción:** Son reacciones psicofisiológicas, las cuales pueden generar un cambio conductual en un individuo por diversos motivos.

**Psicofisiología:** Explica el comportamiento de un individuo en relación con el ambiente y respuestas emocionales y fisiológicas.

**Nutrición:** Estudio de los nutrientes que componen los alimentos, los cuales van a ser ingeridos por un individuo, beneficiando o afectando a su organismo.

**Disciplina:** Comportamiento y conjunto de reglas que cumple un individuo para conseguir su objetivo.

**Gestión:** Conjunto de operaciones que se ejecutará para una buena dirección y administración de una compañía.

**Administración:** Son las funciones que se cumplirán en diversas áreas de la organización para obtener eficacia y eficiencia en los procesos para alcanzar buenos resultados en diversos aspectos.

**Psicología:** Es el estudio de la conducta de un individuo y los procesos mentales en diversos ámbitos.

## **CAPÍTULO IV: HIPOTESIS Y VARIABLES**

### **4.1 Formulación de hipótesis principales y derivadas**

#### **4.1.1 Hipótesis principal**

La gestión institucional influye en el desempeño laboral de los jugadores del club Cienciano

#### **4.1.2 Hipótesis derivadas**

- La gestión institucional influye en el estado emocional de los jugadores del club Cienciano
- La gestión institucional influye en la nutrición de los jugadores del club Cienciano
- La gestión institucional influye en el rendimiento deportivo de los jugadores del club Cienciano

### 4.2 Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	ITEMS	INST
<b>VI: Gestión Institucional</b>	Se encargará de manejar las diversas áreas que tiene el club, las cuales estarán encargadas de cumplir sus funciones de la mejor manera para facilitar el logro de los objetivos y metas propuestas siguiendo un modelo de negocio, el cual puede variar dependiendo el club y los recursos con los que cuenten.	Operacionalmente se entiende que la gestión institucional se orientan a tres dimensiones como la administración, el área de finanzas y el área de psicología.	Administración del club	¿Usted percibe que los interventores asumen su función acorde a sus necesidades para su óptimo desarrollo deportivo?	ORDINAL	1	CUESTIONARIO
				¿Estas de acuerdo con el trato que recibes por los interventores del club (entrenador, preparador físico, psicólogo, nutricionista, médico, fisioterapeuta)?		2	
				¿El club donde trabaja actualmente utiliza incentivos económicos para afrontar competencias importantes?		3	
			Área de finanzas	¿Está de acuerdo con que el club le brinda un salario justo?		4	
				¿Estas de acuerdo con los derechos laborales que te brinda el club?		5	
				¿Está de acuerdo con que los aspectos económicos y personales son causales principales para rechazar un contrato deportivo?		6	
			Área de psicología	¿Con qué frecuencia tiene sesiones junto al psicólogo deportivo?		7	
				¿Qué tan importantes son las charlas motivacionales antes de afrontar un partido?		8	
				¿Qué tan importante son las charlas motivacionales después de afrontar un partido?		9	
<b>VD: Desempeño laboral</b>	Es fundamental para el progreso, desarrollo y éxito de una organización, en el que su rendimiento se basará en el cumplimiento de tareas y funciones en su respectivo puesto o área.	Operacionalmente se entiende que el desempeño laboral se orientan a tres dimensiones como el estado emocional, la nutrición y el rendimiento deportivo.	Estado emocional del jugador	¿Usted cree que la motivación influye en su rendimiento deportivo?	10		
				¿Usted cuando afronta un partido de fútbol, confía en que se obtendrá un buen resultado?	11		
			Nutrición	¿Esta de acuerdo con el plan nutricional que le brinda el club?	12		
				¿El club lleva un control de su peso, talla y masa corporal?	13		
			Rendimiento deportivo	¿Esta de acuerdo con el plan de actividades deportivas que le brinda el club?	14		
				¿Considera usted que la disciplina influye en el rendimiento deportivo de un futbolista?	15		

## CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1 Diseño metodológico

**Tipo:**

El tipo de investigación es aplicada, ya que se encargará de resolver un problema que viene afectando al fútbol peruano, por lo que se buscará implementar un área de coaching deportivo, con el fin de guiar a los jugadores por un buen camino para que consigan sus objetivos personales.

**Enfoque:**

El enfoque que se usará en esta investigación es el enfoque cuantitativo, debido a que se emplea encuestas para la recolección de información sobre cómo es la gestión del club desde el punto de vista de los jugadores del equipo profesional.

**Diseño:**

El diseño de esta investigación es descriptivo, no experimental, debido a que, no se hará una participación activa y no se interviene en el proceso, por lo tanto, se observa el material. Este contendrá información teórica y se trabajará con una muestra de estudio, especificando las características de la población.

**Nivel:**

El nivel de esta investigación es correlacional, ya que se trabajará con dos variables, para encontrar como la variable independiente influye en la variable dependiente.

### 5.2 Diseño muestral

Para este estudio la población estuvo conformada por todos los futbolistas que forman parte del Club Cienciano del Cusco en la primera división, los cuales, serán sometidos a la estadística para la elección de la muestra de estudio.

### 5.3 Población

Para esta investigación se ha escogido a los futbolistas que conforman el plantel profesional del Club Cienciano de Cusco de la primera división profesional (Liga 1), los cuales estarán en un rango de edad entre los 18 a

40 años, ya que la mayoría de los jugadores de esta edad, son conscientes de sus decisiones y acciones, en el caso de algunos de ellos, cuentan con experiencia a nivel nacional e internacional en el fútbol.

#### **5.4 Muestra**

La muestra que se elegirá es idéntica a la población de estudio, pues los 25 jugadores del plantel profesional del Club Cienciano, participarán del estudio. Los resultados ayudarán a determinar cómo puede influir la gestión institucional sobre el desempeño laboral de los jugadores.

#### **5.5 Técnica de recolección de datos**

La técnica de recolección de datos a utilizar es una encuesta, la cual será enviada al plantel profesional del Club Cienciano. Como herramienta de recolección, se diseñó un cuestionario de 15 preguntas, que contendrán cinco opciones, pero solo podrán escoger una. A través de esta aplicación, a la muestra seleccionada, se podrá facilitar los resultados exactos para luego ser analizados. Para recopilar información se realizó mediante un link de Google Forms, el cual se escogió por la facilidad de poder compartirlo con ellos y que puedan responder.

#### **5.6 Técnicas estadísticas de procesamiento de la información**

Con el formato de encuesta aprobado, se realizó el envío de la encuesta a nuestro contacto que labora en el club Cienciano a través de un mensaje por WhatsApp con el link del cuestionario para que lo pueda compartir con los jugadores. Posterior a ello, se realizará la tabulación de la información a través de Excel, con lo cual se podrá obtener los resultados.

#### **5.7 Resultados**

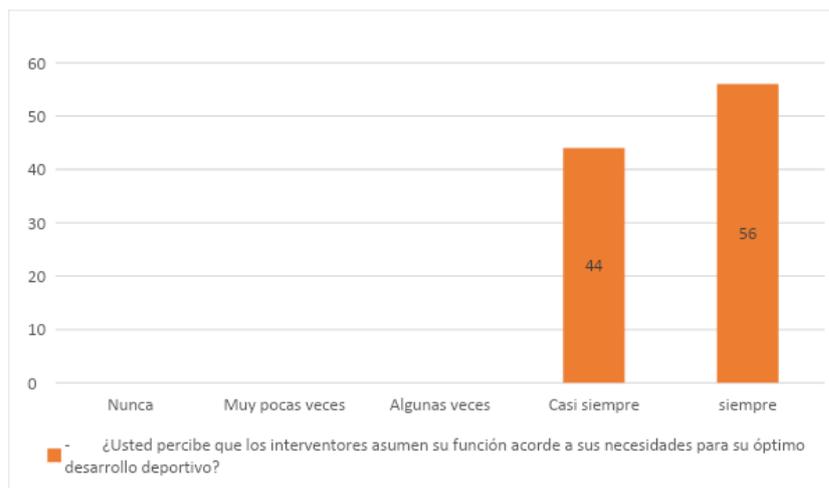
##### **5.7.1 Análisis descriptivo**

Tabla 1: ¿Usted percibe que los interventores asumen su función acorde a sus necesidades para su óptimo desarrollo deportivo?

Respuesta	f	Fr	%	F
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	11	0.44	44	11
5	14	0.56	56	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Nota: Tabla referente a la pregunta 1

Figura 1: Percepción de los interventores 1



Fuente: Elaboración propia

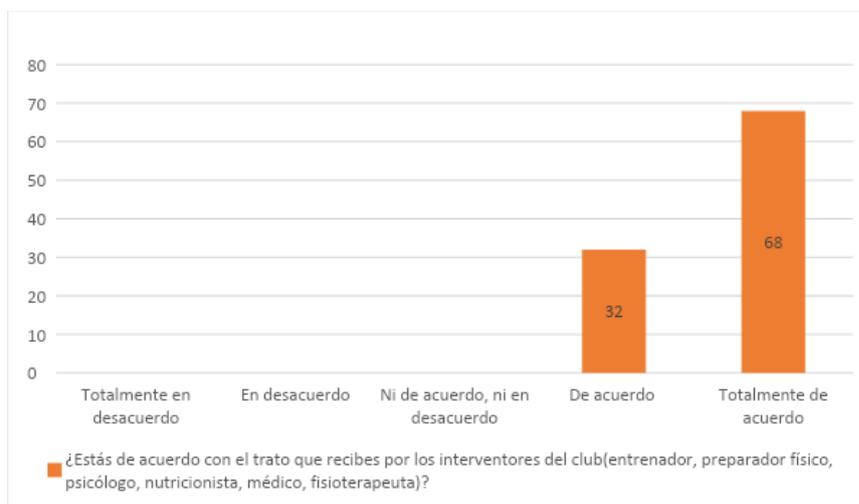
La tabla 1 nos sintetiza lo manifestado por los jugadores en sus respuestas, marcando como opciones: casi siempre un 44% y siempre un 56%. En conclusión, este grupo está conforme con el manejo de la administración del club, es bastante satisfactoria; por lo tanto, es necesario seguir manejando esta eficiencia para lograr objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 2: ¿Estás de acuerdo con el trato que recibes por los interventores del club (entrenador, preparador físico, psicólogo, nutricionista, médico, fisioterapeuta)?

Respuesta	f	Fr	%	F
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	8	0.32	32	8
5	17	0.68	68	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Nota: Tabla referente a la pregunta 2

Figura 2: Percepción de los interventores 2



Fuente: Elaboración propia

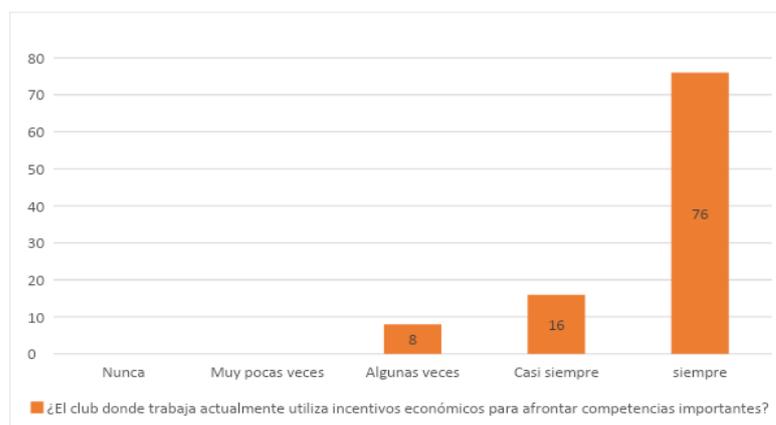
La tabla 2 nos sintetiza lo manifestado por los jugadores en sus respuestas, marcando como opciones: De acuerdo un 32 % y totalmente de acuerdo un 68%. En conclusión, esta conformidad en el manejo de la administración del club, es bastante satisfactoria; por lo que es un indicador de que se debe seguir contando con los mejores especialistas que ayuden a mejorar cada proceso del club; asimismo, esto aportará una mejora general en el fútbol profesional en el Perú.

Tabla 3: ¿El club donde trabaja actualmente utiliza incentivos económicos para afrontar competencias importantes?

Respuesta	f	Fr	%	F
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	2	0.08	8	2
4	4	0.16	16	6
5	19	0.76	76	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Nota: Tabla referente a la pregunta 3

Figura 3: Percepción sobre los incentivos económicos



Fuente: Elaboración propia

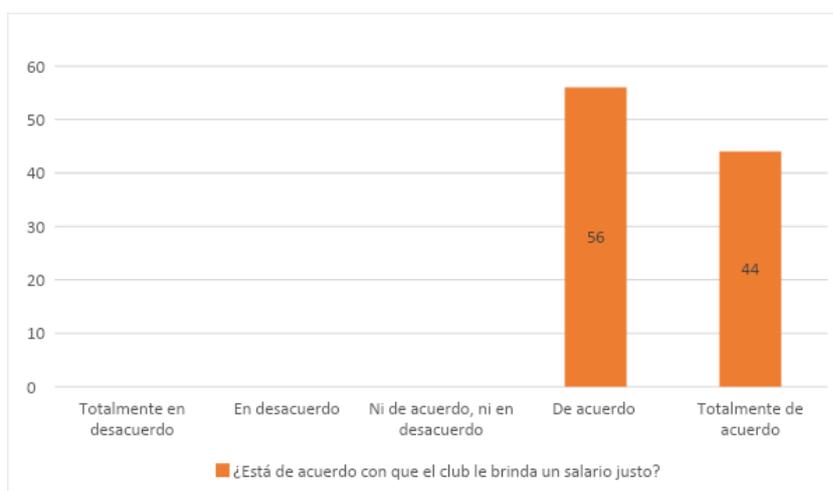
La tabla 3 nos sintetiza lo manifestado por los jugadores en sus respuestas, marcando como opciones: algunas veces 8%, casi siempre un 16% y siempre un 76%. En conclusión, hay un 24% que serían 6 de los 25 jugadores del club que evidencian algo preocupante que es la no existencia de igualdad de condiciones respecto a los incentivos económicos; por lo tanto, es necesario poner cartas en el asunto y mejorar esta deficiencia, siendo necesario aplicar alguna solución o cláusula que optimice este tipo de gestión para que exista igualdad de condiciones salariales al afrontar competencias importantes.

Tabla 4: ¿Está de acuerdo con que el club le brinda un salario justo?

Respuesta	f	Fr	%	F
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	14	0.56	56	14
5	11	0.44	44	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Nota: Tabla referente a la pregunta 4

Figura 4: Percepción sobre el salario



Fuente: Elaboración propia

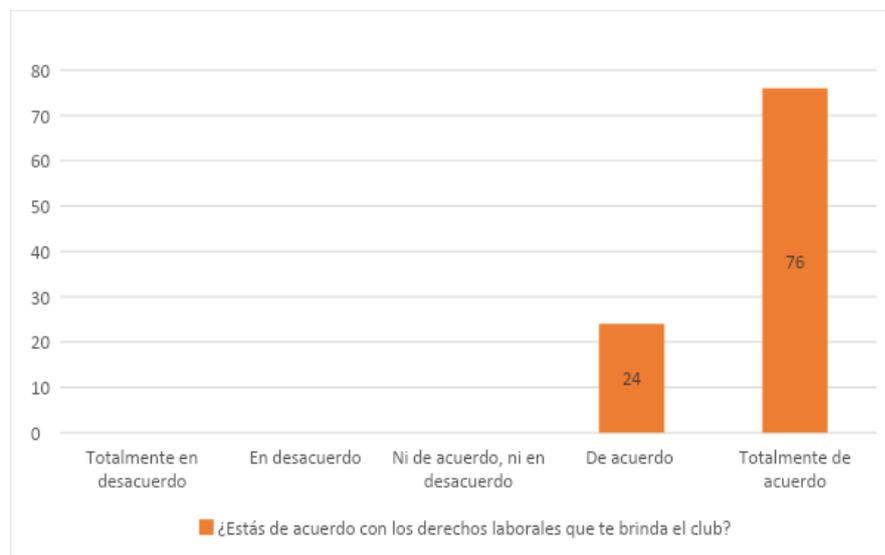
La tabla 4 nos sintetiza lo manifestado por los jugadores en sus respuestas, marcando como opciones: de acuerdo 56% y totalmente de acuerdo 44%. En conclusión, se evidencia que el 100% de jugadores se encuentran satisfechos con sus salarios, por consecuencia, se puede decir que el área de finanzas viene haciendo un muy buen trabajo; planificando y ejecutando los pagos justos y en los plazos establecidos en sus contratos.

Tabla 5: ¿Estás de acuerdo con los derechos laborales que te brinda el club?

Respuesta	f	Fr	%	F
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	6	0.24	24	3
5	19	0.76	76	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Nota: Tabla referente a la pregunta 5

Figura 5: Percepción sobre los derechos laborales



Fuente: Elaboración propia

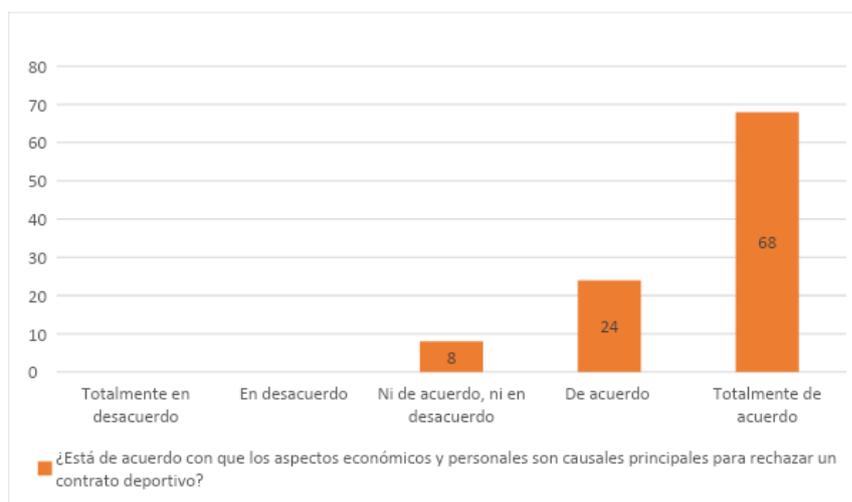
La tabla 5 nos sintetiza lo manifestado por los jugadores en sus respuestas, marcando como opciones: de acuerdo 24% y totalmente de acuerdo 76%. En conclusión, se evidencia que el 100% de jugadores se encuentran satisfechos con los derechos laborales que le brinda el club, los cuales son pactados al momento de firmar el contrato profesional.

Tabla 6: ¿Está de acuerdo con que los aspectos económicos y personales son causales principales para rechazar un contrato deportivo?

Respuesta	f	Fr	%	F
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	2	0.08	8	2
4	6	0.24	24	8
5	17	0.68	68	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Nota: Tabla referente a la pregunta 6

Figura 6: Percepción sobre el contrato deportivo



Fuente: Elaboración propia

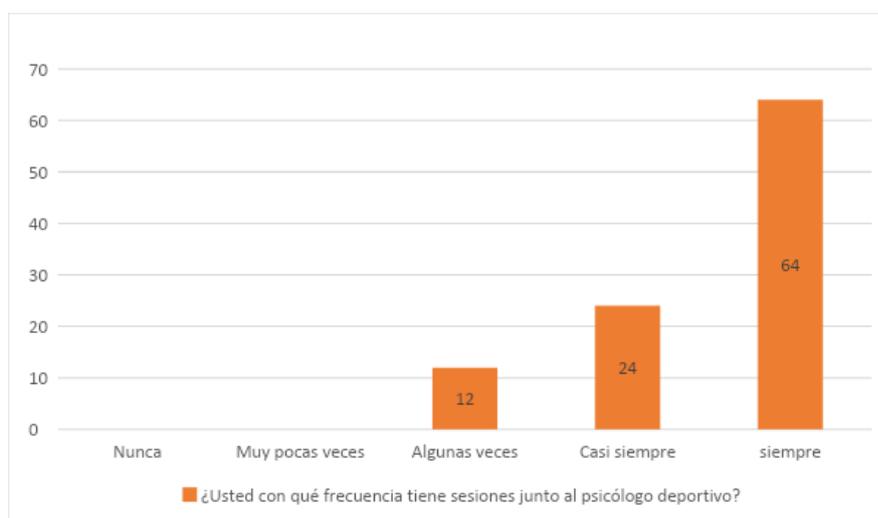
La tabla 6 nos sintetiza lo manifestado por los jugadores en sus respuestas, marcando como opciones: ni de acuerdo, ni en desacuerdo 8%, de acuerdo 24% y totalmente de acuerdo 68%. En conclusión, se evidencia que un 8% de jugadores manifiestan una posición neutral acerca de las causas principales para rechazar un contrato, mientras que el 92% manifiestan una posición a favor, por lo que se puede deducir que la mayoría de los jugadores al firmar su contrato con el club no se hicieron presente dichos aspectos.

Tabla 7: ¿Usted con qué frecuencia tiene sesiones junto al psicólogo deportivo?

Respuesta	f	Fr	%	F
1	1	0	0	0
2	0	0	0	0
3	3	0.12	12	3
4	6	0.24	24	9
5	16	0.64	64	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Nota: Tabla referente a la pregunta 7

Figura 7: Percepción sobre las sesiones psicológicas



Fuente: Elaboración propia

La tabla 7 nos sintetiza lo manifestado por los jugadores en sus respuestas, marcando como opciones: algunas veces 12%, casi siempre 24% y siempre 64%. En conclusión, se evidencia que no todo el plantel, el cual está conformado por los 25 jugadores, tiene sesiones con el psicólogo deportivo, por lo que esto puede afectar en el desempeño del jugador, reflejando las ganas y motivación con la que el jugador entra al campo demostrando un buen desempeño.

Tabla 8: ¿Qué tan importantes son las charlas motivacionales antes de afrontar un partido?

Respuesta	f	Fr	%	F
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	1	0.04	4	1
5	24	0.96	96	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Nota: Tabla referente a la pregunta 8

Figura 8: Percepción sobre las charlas motivacionales 1



Fuente: Elaboración propia

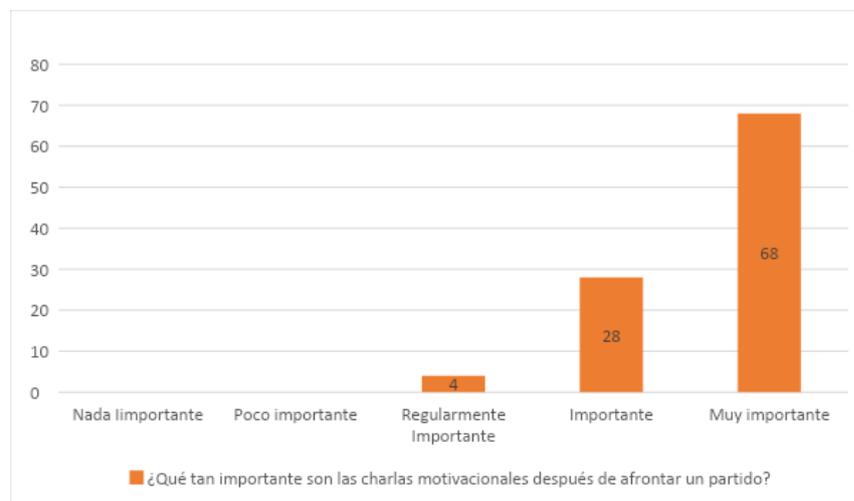
La tabla 8 nos sintetiza lo manifestado por los jugadores en sus respuestas, marcando como opciones: importante 4% y muy importante 96%. En conclusión, se evidencia que todo el plantel, indica que las charlas motivacionales son importantes antes de un partido, por lo que se considera un factor positivo para iniciar los 90 minutos motivado y con ganas de jugar.

Tabla 9: ¿Qué tan importante son las charlas motivacionales después de afrontar un partido?

Respuesta	f	Fr	%	F
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	1	0.004	4	1
4	7	0.28	28	8
5	17	0.68	68	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Nota: Tabla referente a la pregunta 9

Figura 9: Percepción sobre las charlas motivacionales 2



Fuente: Elaboración propia

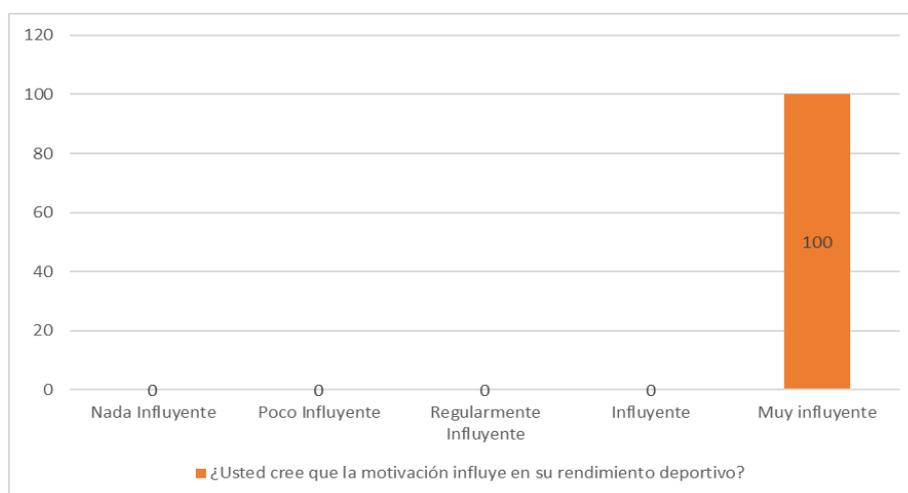
La tabla 9 nos sintetiza lo manifestado por los jugadores en sus respuestas, marcando como opciones: regularmente importante 4%, importante 28% y muy importante 68%. En conclusión, se evidencia que la mayoría de los jugadores, indica que las charlas motivacionales son importantes después de un partido, por lo que se considera un factor positivo al terminar los 90 minutos, ya que dependerá mucho del resultado obtenido, como una derrota, eliminación o descenso, los cuales afectarán emocionalmente al jugador.

Tabla 10: ¿Usted cree que la motivación influye en su rendimiento deportivo?

Respuesta	f	Fr	%	F
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	0	0	0	0
5	25	1	100	25
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Nota: Tabla referente a la pregunta 10

Figura 10: Percepción sobre la motivación y el rendimiento deportivo



Fuente: Elaboración propia

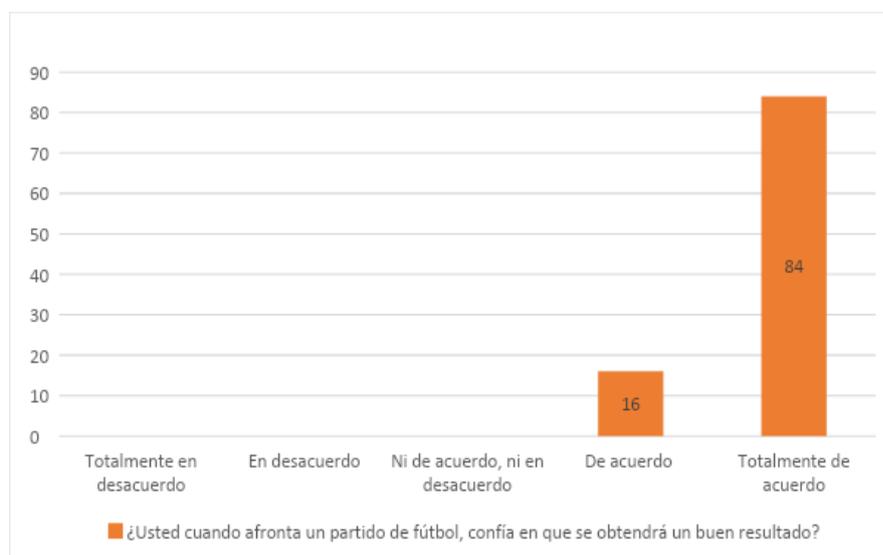
La tabla 10 nos sintetiza lo manifestado por los jugadores en sus respuestas, marcando como opciones: muy influyente 100%. En conclusión, se evidencia que todo el plantel, indica que la motivación es uno de los aspectos más influyentes en el rendimiento deportivo del jugador, lo cual se podrá visualizar dentro y fuera del campo, ya que al presentar diversos problemas personales o familiares, el jugador se encontrará desmotivado.

Tabla 11: ¿Usted cuando afronta un partido de fútbol, confía en que se obtendrá un buen resultado?

Respuesta	f	Fr	%	F
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	4	0.16	16	4
5	21	0.84	84	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Nota: Tabla referente a la pregunta 11

Figura 11: Percepción sobre su confianza



Fuente: Elaboración propia

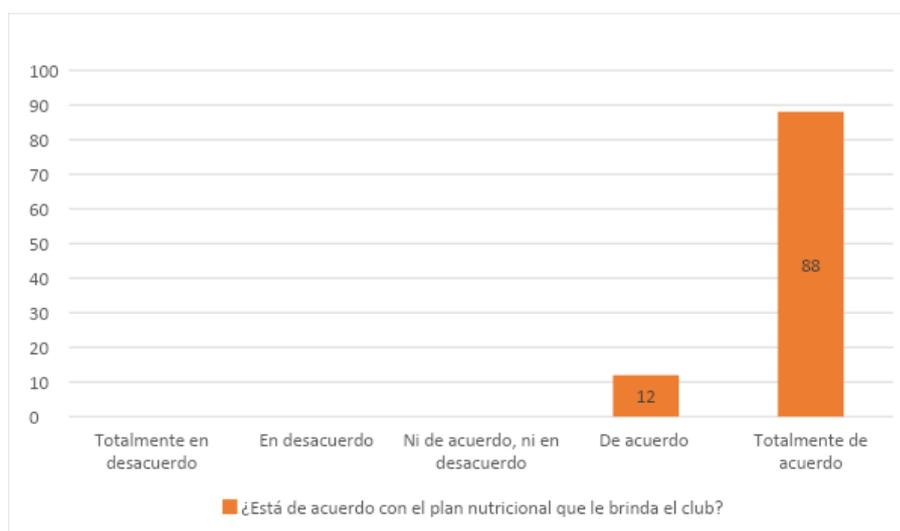
La tabla 11 nos sintetiza lo manifestado por los jugadores en sus respuestas, marcando como opciones: de acuerdo 16% y totalmente de acuerdo 84%. En conclusión, se entiende el optimismo de los jugadores previo a tener que disputar un partido de fútbol, teniendo una clara relación con su rendimiento deportivo y su optimismo.

Tabla 12: ¿Está de acuerdo con el plan nutricional que le brinda el club?

Respuesta	f	Fr	%	F
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	3	0.12	12	3
5	22	0.88	88	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Nota: Tabla referente a la pregunta 12

Figura 12: Percepción sobre el plan nutricional



Fuente: Elaboración propia

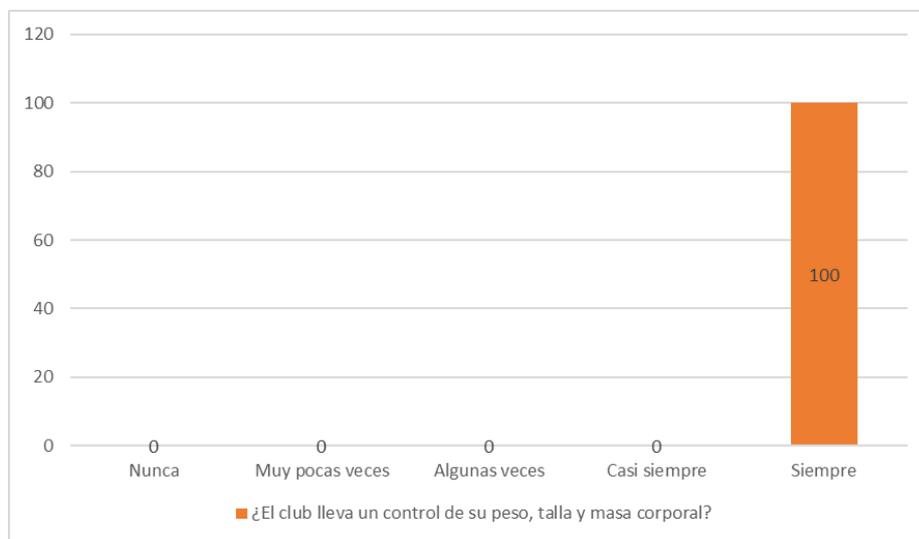
La tabla 12 nos sintetiza lo manifestado por los jugadores en sus respuestas, marcando como opciones: de acuerdo 12% y totalmente de acuerdo 88%. En conclusión, los jugadores del club Cienciano están satisfechos con el plan nutricional que les brinda el club y nos puede dar como conclusión que el buen rendimiento y los resultados obtenidos son producto de la alimentación que llevan.

Tabla 13: ¿El club lleva un control de su peso, talla y masa corporal?

Respuesta	f	Fr	%	F
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	0	0	0	0
5	25	1	100	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>0</b>

Nota: Tabla referente a la pregunta 13

Figura 13: Percepción sobre el control nutricional



Fuente: Elaboración propia

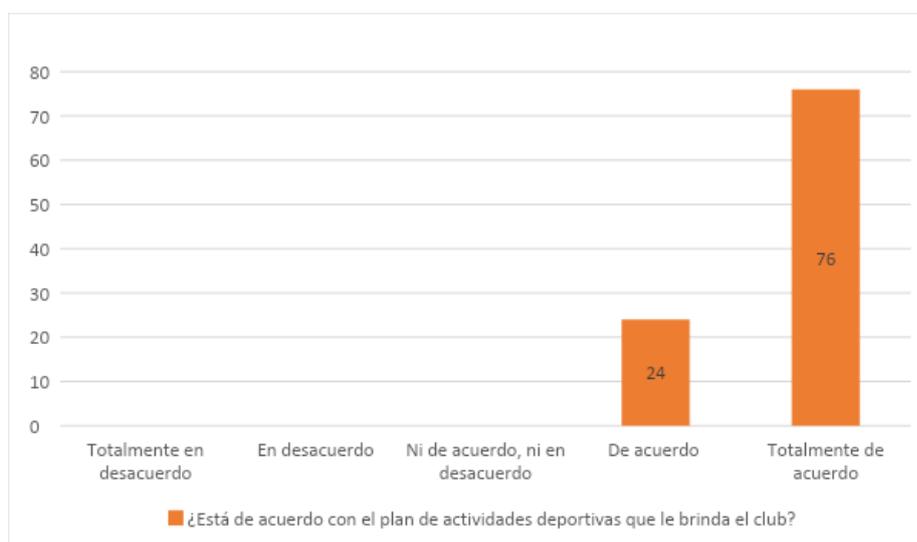
La tabla 13 nos sintetiza lo manifestado por los jugadores en sus respuestas, marcando como opciones: siempre 100%. En conclusión, una parte fundamental para el rendimiento de todo futbolista es su peso, talla y masa corporal, es por eso que los equipos de fútbol tanto profesional y amateurs llevan un control para poder darles un plan nutricional y un trabajo físico personalizado. Por lo que podemos decir que el club Cienciano toma una buena decisión al controlar el peso, talla y masa corporal de sus jugadores.

Tabla 14: ¿Está de acuerdo con el plan de actividades deportivas que le brinda el club?

Respuesta	f	Fr	%	F
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	6	0.24	24	6
5	19	0.76	76	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Nota: Tabla referente a la pregunta 14

Figura 14: Percepción sobre el plan de actividades



Fuente: Elaboración propia

La tabla 14 nos sintetiza lo manifestado por los jugadores en sus respuestas, marcando como opciones: de acuerdo 24% y totalmente de acuerdo 76%. En conclusión, los jugadores de Cienciano confían en el plan de actividades deportivas que le brinda el club, que tanto los jugadores como los encargados del mencionado plan llevan una buena comunicación y comparten los resultados.

Tabla 15: ¿Considera usted que la disciplina influye en el rendimiento deportivo de un futbolista?

Respuesta	f	Fr	%	F
1	0	0	0	0
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	0	0	0	0
5	25	1	100	25
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>-</b>

Nota: Tabla referente a la pregunta 15

Figura 15: Percepción sobre la disciplina



Fuente: Elaboración propia

La tabla 15 nos sintetiza lo manifestado por los jugadores en sus respuestas, marcando como opciones: muy influyente 100%. En conclusión, los resultados muestran que los jugadores reconocen la relación entre la disciplina y el rendimiento deportivo, por ende los jugadores tienen una vida ordenada y sin escándalos para poder concentrarse en su rendimiento deportivo.

### **5.7.1.1 Análisis ligados a las hipótesis**

Según los resultados que nos brindaron las encuestas en el análisis estadístico descriptivo, válida nuestra hipótesis principal, ya que en sus respuestas, la percepción de los jugadores nos permite decir que la gestión institucional si influye en diversos aspectos del desempeño laboral en los jugadores del Club Cienciano en el presente año. Ellos se encuentran conformes con todos los beneficios que le brinda el club para mejorar de manera individual y grupal.

De acuerdo a nuestra primera hipótesis derivada, la gestión institucional si influye en el estado emocional del jugador, por el hecho de que debería de promover el positivismo dentro del plantel profesional, para que se encuentren motivados y confíen en ellos mismos al afrontar un partido.

De acuerdo a nuestra segunda hipótesis derivada, la gestión institucional si influye en la nutrición del jugador, ya que ellos requieren de una buena alimentación y control de su estado nutricional por el desgaste físico que tienen, al jugar en diversas zonas con distintos climas.

De acuerdo a nuestra tercera hipótesis derivada, la gestión institucional si influye en el rendimiento deportivo del jugador, porque ellos consideran que el plan de actividades que le brinda el club y la disciplina de cada uno son de mucha importancia, para alcanzar su mejor nivel futbolístico.

## **CAPÍTULO VI: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN**

### **6.1 Alcance esperado**

La propuesta beneficiará a los jugadores del club Cienciano de Cusco, porque consiste en la creación de un área de coaching deportivo, que estará encargada de identificar algunas habilidades por mejorar y que deberían de cambiar los futbolistas para lograr sus objetivos personales y profesionales, obteniendo una mejor versión de ellos. Al ver buenos resultados con la implementación de esta área, los demás clubes podrán notar un cambio positivo en el club Cienciano e intentarán incluir un área de coaching deportivo para sacar la mejor versión de sus jugadores, logrando que la Liga 1 sea más competitiva a nivel internacional y así exportar más jugadores al exterior.

### **6.2 Descripción de la propuesta de innovación**

El presente proyecto busca implementar un área de coaching deportivo enfocado únicamente en los jugadores de la profesional del club Cienciano de Cusco, el cual tendrá como función realizar un plan de acciones, que consistirá en potenciar algunas habilidades para ayudar a que el futbolista mejore en su rendimiento y así pueda alcanzar sus objetivos personales.

### **6.3 Diagnóstico situacional**

#### **Pequeña reseña histórica**

El club Cienciano se fundó el 8 de julio de 1901 con el nombre de “Unión Cienciana”, su primera participación en la primera división fue en 1973. En 1977 tuvo su primer descenso, pero en 1984 recibió una invitación de la FPF para participar en primera, su participación duró hasta el 2015, año en el que descendió, luchando 5 años por el ascenso, lo consiguió en el 2020, permaneciendo hasta la presente temporada, actualmente es el único club peruano que ha logrado obtener dos títulos internacionales de la mano de su entrenador, Freddy Ternero, las cuales fueron la Copa Sudamérica y la Recopa venciendo a dos históricos de Argentina, River Plate en la final por la Copa Sudamericana en el 2003 y a Boca Juniors (Campeón de la Copa

Libertadores) por la Recopa Sudamericana en el 2004, recibiendo el apoyo de todo el pueblo peruano. Incluso está considerado entre los clubes que nunca han ganado un título en la primera división de su país, pero sí a nivel internacional.

### **Misión:**

El club no cuenta con Misión; sin embargo, se propone la siguiente:

Consolidar al club Cienciano del Cusco como un club que influye positivamente a nivel nacional, y que mediante el fútbol se logre un fortalecimiento y desarrollo social y cultural, beneficiando a los niños, niñas y jóvenes de todos los estatus sociales para lograr sus objetivos como deportistas profesionales. Es por ello, que se requiere de los mejores profesionales que se sientan comprometidos con el servicio a la gente y al club.

### **Visión:**

El club no cuenta con visión; sin embargo, se propone la siguiente:

Para los próximos 10 años queremos llegar a ser uno de los clubes más importantes de la liga profesional de fútbol peruano, donde los puntos a destacar sean nuestros logros a nivel futbolístico de nuestro plantel, desde las divisiones menores hasta mayores y por el alto nivel de compromiso hacia la sociedad brindando un sentido de patencia y responsabilidad social, para así poder ser uno de los clubes referentes a nivel local e internacional.

### **Foda enfocado en el club**

Fortalezas:

- Jugadores adaptados al clima.
- Cuentan con jugadores experimentados.
- Centro de entrenamiento.
- 8 jugadores extranjeros.
- Participación activa de sus redes sociales.
- Infraestructura propia (Estadio y centro de entrenamiento).

Oportunidades:

- Localidad en una zona de altura para afrontar partidos.
- Único club peruano con títulos internacionales.
- 5.<sup>a</sup> posición en el torneo peruano.
- El promedio de edad del plantel es 25,2.

Debilidades:

- 0 jugadores en la selección peruana.

Amenazas:

- 0 títulos nacionales.
- Bajas de jugadores importantes (fichaje de Raziel García al 'Deportes Tolima')

### **Foda enfocado al proyecto**

Fortalezas:

- Seremos el primer club de fútbol profesional en aplicar el coaching deportivo en el Perú.
- El área de coaching deportivo, promoverá el desarrollo de un sistema de formación de nuestros deportistas desde las divisiones menores, club femenino, jugadores de primera división y escuelas de fútbol.
- El área de coaching deportivo, establecerá mecanismos para poder identificar y potenciar la aptitud, habilidad, competencia y capacidad nuestro personal técnico y deportistas, siendo estos últimos capaces de tener mayores oportunidades de migrar.

Oportunidades:

- La implementación de un área de coaching deportivo, es innovador.
- La implementación de un área de coaching deportivo genera empleo directo a más de 10 empleadores vinculados al ámbito deportivo en el país.
- Expansión.
- El mercado objetivo es amplio, ya que existen varios clubes a los que podemos asesorar.
- El área de coaching deportivo podrá crear alianzas estratégicas líderes de la industria deportiva, como lo viene haciendo con Global Football Alliance, donde implementen el coaching deportivo.
- Desarrollar convenios con empresas relacionadas al coaching deportivo y promoción de la salud mental para generar experiencias en eventos deportivos, donde podamos motivar a más personas a conocer el profesionalismo que maneja el club Cienciano del Cusco.

Debilidades:

- El club no cuenta con solvencia económica.

- Falta de personal profesional y capacitado sobre coaching deportivo.
- Escasa adaptación e implementación a la tecnología en los clubes de provincia.

Amenazas:

- Desarrolladores directos de nuestra iniciativa, ya que la competencia es alta, debido a que hay equipos con mayores ingresos y mejor infraestructura.
- Escasez de profesionales que se dediquen al Coaching Deportivo.
- Inestabilidad económica y corrupción en el fútbol peruano.

## **6.4 Procedimiento para la propuesta de mejora**

### **6.4.1 Desarrollo del proyecto de innovación**

#### **Implementación del área de coaching deportivo**

##### **Fase 1: Reunión con el área de gestión**

Informar al área de gestión sobre la intención de implementar un área de coaching dentro del club, por lo que se deberá agendar una reunión con el área de gestión para presentar la propuesta, explicando en cómo será el funcionamiento de dicha área y esperar que nos den la aprobación para ponerlo a prueba.

- Presentar la propuesta: Exposición del proyecto frente a los encargados del área de gestión y el presidente del club para esperar la aprobación e implementar el área de coaching.
- Recibir la aprobación: El visto bueno para llevar a cabo el proyecto nos permitirá iniciar con la búsqueda de un coach deportivo.

##### **Fase 2: Contactar un coach deportivo**

Publicar en la página del club, una convocatoria en busca de coach deportivo, el cual será elegido mediante una entrevista con el psicólogo deportivo, para visualizar su preparación y capacidad para el manejo de esta área.

- Realizar una convocatoria: El uso de redes sociales nos ayudará a expandir dicha convocatoria mediante la cuenta del club y el del personal que labora dentro del club.
- Seleccionar un coach: La postulación de diversos coaches nos permitirá realizar reuniones con el psicólogo deportivo para lograr ver la capacidad que tiene cada uno para tomar el cargo.

### **Fase 3: Presentar la propuesta al plantel profesional**

La reunión consistirá en la explicación de la nueva área que se desarrollará dentro del club, como será su funcionamiento y que beneficios tendrá para los jugadores y el club. Al finalizar dicha reunión se le entregará un cuestionario a los jugadores para saber si están a favor o en contra de la propuesta.

- Recopilación de las respuestas: Las respuestas nos permitirá ver si el club está de acuerdo con la implementación de esta área.
- Entrega de los puntos de vista al coach. La entrega de las respuestas permitirá al coach analizar los diversos puntos de vista y al momento de reunirse personalmente con ellos, tendrá la posibilidad que le comenten su porqué de dicha respuesta.

### **Fase 4: Presentación del coach**

Planificar dentro de los horarios de entrenamiento un espacio en el que se presentará al coach deportivo en una reunión grupal donde se encontrará todo el plantel, para explicar el propósito, la importancia del área y los procesos a seguir, en la que se implementará algunas técnicas, pero después el coach realizará un horario para una reunión personal con cada jugador y persona del cuerpo técnico.

- Reunión grupal: El coach indicará cuál es el propósito de la implementación de dicha área, explicando cuál es su importancia, por lo que se deberá de realizar un plan de acciones con diversos objetivos personales y grupales dentro del plantel.
- Planificar un horario de reunión individual: El coach diseñará un horario dentro del entrenamiento para tener una reunión personal, para una entrevista y recolectar información, lo que permitirá al coach realizar su plan de acción para cada uno.

### **Fase 5: Diseñar un plan de acción**

Analizar la información obtenida en la reunión grupal e individual, lo cual permitirá al coach diseñar un plan de acción para cada jugador y persona del cuerpo técnico. Se propondrá objetivos personales y grupales. Nos enfocaremos en:

- Buscar el rapport, el cual será la creación de un ambiente cómodo y establecer canales de comunicación con cada persona.
- Conversar sobre lo que se quiere tratar y el por qué se necesita un coach.
- Definir los objetivos de cada uno
- Ayudar a cada uno a atreverse, a hacer cosas que no intento en el pasado, para que puedan visualizar los resultados del haberlo intentado.
- Buscar el compromiso y disciplina para sobrepasar las diversas barreras que se le presentarán en el camino.
- Lograr que tengan una buena toma de decisiones.

### **Fase 6: Analizar el progreso**

Medir los resultados en el desempeño de cada jugador y en el marcador que se obtenga en los partidos durante los primeros dos meses, y evaluar si los objetivos individuales y grupales se están alcanzando.

- Implementar el feed forward:  
Consiste en la retroalimentación proyectada al futuro. Lo cual permitirá corregir comportamientos y anticiparnos a los errores, enfocándose en la expectativa de cada uno, para conseguir los objetivos a medio y largo plazo. Por lo que estará basada en una metodología que no está enfocada en aprender de los errores:
  - Formulación de una meta
  - Comprobación del escenario
  - Analizar las opciones

- Establecer el camino para conseguirlo

## DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES



Figura 16: Proceso de creación y desarrollo del proyecto

Fuente: Elaboración propia

## Propuesta de innovación

Tabla 16: Propuesta de innovación

PROPUESTA DE INNOVACIÓN				
Implementación del área de coaching deportivo				
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADOR	META	TIEMPO
Implementar en el Club Cienciano de Cusco un área de coaching deportivo.	Análisis de antecedentes	Entrevistas a expertos y conocedores del tema	Ser el primer club peruano en implementar un área de coaching deportivo	5 meses
	Visitas a centros deportivos de otros países	Estadísticas a nivel mundial		
	Revisión de fuentes secundarias	Libros e Investigaciones		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Actividades

CONCEPTO ACTIVIDAD	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Estudio de mercado					
Estudios Técnicos (Observar cuantos profesionales sobre coaching deportivo existen)					
Determinar la viabilidad y factibilidad del proyecto					
Determinar la viabilidad financiera de la creación del área de coaching					
Evaluación del proyecto y conclusiones					

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.2 Presupuesto

El presente proyecto requiere de costos debido a que se implementara un área de coaching deportivo, así como el pago de remuneración económica al profesional que formara parte del mismo. Se presenta en un presupuesto referencial que será asumido por el club.

Tabla 18: Presupuestos

PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN					
OBJETIVO	DETALLE	CANTIDAD	UM	SERVICIO	COSTO
Investigación de proyecto	Laptop	3	Unidad	Uso de producto	Asumido por los investigadores
	Internet	-	-	Uso de servicio	

	Luz	-	-	Uso de servicio	
	Asesorías	-	-	Uso de servicio	Brindado por ISIL
PRESUPUESTO DEL PROYECTO					
OBJETIVO	DETALLE	CANTIDAD	UM	SERVICIO	COSTO
Implementación de un área de coaching deportivo	Coach deportivo	1	-	Potenciar habilidades del plantel profesional	S/ 3,000
	Construcción de oficina	-	-	Construcción	S/ 10,000
	Laptop	1	Unidad	Uso de producto	S/ 3,000
	Silla de oficina	1	Unidad	Uso de producto	S/ 200
	Escritorio	1	Unidad	Uso de producto	S/ 300
	Impresora	1	Unidad	Uso de producto	S/ 700
	Materiales de oficina (lapiceros, hojas, etc)	-	-	Uso de producto	S/ 400
	Pizarra	1	Unidad	Uso de producto	S/ 150
	Teléfono e internet	-	-	Uso de servicio	S/ 250
	Estante	1	Unidad	Uso de producto	S/ 300
	Mantenimiento	-	Mes	Uso de servicio	S/ 1,000
	Servicios luz y agua	-	Mes	Uso de servicio	S/ 500
	<b>TOTAL</b>		<b>S/ 19,800</b>		

Fuente: Elaboración propia

**Presupuesto operativo:**

Se considera dentro del presupuesto referencial la contratación del profesional, servicio y materiales:

**Coach deportivo:**

El contar con un coach deportivo permitirá potenciar diversas habilidades y recursos de cada uno del plantel profesional, por lo que deberá diseñar un plan de acción con objetivos que deberán de alcanzar para mejorar su rendimiento.

**Construcción de oficina:**

Se deberá buscar una constructora para la construcción de esta, el cual tendrá un área de 20 m<sup>2</sup> para la comodidad de nuestro empleado, ya que se deberá implementar algunos objetos que son muy necesarios en una oficina, facilitando su trabajo.

**Materiales:**

Se realizará la compra de los materiales que serán útiles para el trabajo del coach y de esta manera se pueda organizar de mejor manera.

**Servicios:**

En el caso de los servicios que ya se utilizaban en el club, provocará que este pago que realizaba mensualmente, se deberá aumentar, ya que se ampliara el uso del servicio y mantenimientos.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación es un tema poco estudiado en nuestro país, como la gestión institucional y su influencia en el desempeño laboral de los futbolistas profesionales de un club, esta investigación tiene como objetivo determinar de qué manera la gestión institucional influye en el desempeño laboral de los jugadores del club Cienciano. Los datos obtenidos en el proceso investigativo generan las siguientes conclusiones:

- La información recolectada nos sirve como indicador para comprobar la hipótesis de la población estudiada, lo cual nos llevó a determinar que, los jugadores del Club Cienciano, perciben a la gestión institucional necesaria para poder lograr un adecuado desempeño laboral a corto, mediano y largo plazo; demostrando que las acciones de una buena gestión, determinan el éxito del rendimiento deportivo de los jugadores. Por tal motivo, se requiere del personal capacitado para el cumplimiento de las primeras tomas de acción con el fin de tener éxito en el desarrollo y crecimiento del club.
- La investigación realizada llevó a evidenciar que, los jugadores del Club Cienciano, se ven beneficiados por las decisiones administrativas, ya que estas influyen generando tranquilidad mediante estabilidad económica y las retribuciones puntuales, concentrándose más en los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- La investigación realizada llevó a determinar que, los jugadores del Club Cienciano, manifiestan que dentro del club llevan una correcta planificación alimenticia, y un adecuado y correcto desarrollo financiero; esto demuestra que si se maneja correctamente los puntos antes mencionados se puede obtener un avance importante de acuerdo al objetivo trazado.
- Los factores que nos permitirán tener un menor estrés es la buena condición física y la preparación técnica del deportista, el cual desarrollará

mayor confianza para enfrentar las competencias y poder solucionar imprevistos que se le presenten en la misma lo que se convertirá luego en experiencias que de igual manera ayudará en el rendimiento del deportista; es por ello, que la investigación realizada, llevó a evidenciar que, los recursos humanos, como los son los interventores del club (entrenador, preparador físico, psicólogo, nutricionista, médico, fisioterapeuta, entre otros) influyen positivamente en el rendimiento de los jugadores del Club Cienciano, demostrando que, sin el material humano, los objetivos no serían cumplidos, por lo que el personal forma parte esencial dentro de un club de fútbol.

## **RECOMENDACIONES**

Se sugiere que el estado, en este caso por el enfoque del trabajo, el Ministerio de Educación, apoye económicamente a los clubes, para mejorar en su infraestructura, ya que últimamente, los clubes peruanos presentan problemas en ese punto, como el no contar con una villa deportiva, por lo que recurren al alquiler de estadios para poder entrenar y para disputar los partidos de la Liga. Incluso se debería implementar un ministerio únicamente enfocado en los deportes, como lo hace Colombia, porque ellos cuentan con el MinDeporte, quien busca fomentar el deporte a través de actividades y proyectos para promover la educación, contribuir la salud pública, entre otros.

Una segunda sugerencia es el asesoramiento a sus familiares (padres, esposas e hijos) debido a que ellos son los que conviven y los que también les debe dar un mensaje de aliento en los momentos más duros y saber tratar con la frustración del deportista.

La tercera sugerencia es que los directivos y cuerpo técnico del Club Cienciano del Cusco que, en toda pretemporada, se realice un diagnóstico al equipo, en relación con su personalidad y motivaciones, y se registre en una base de datos, pues si deciden implementar el área de coaching deportivo, los trabajadores de esta área podrán tener más facilidades para tener éxitos deportivos a corto plazo.

La cuarta sugerencia se recomienda a los directivos y cuerpo técnico del Club Cienciano del Cusco que cumplan con tener un equipo femenino, ya que la Comisión de Licencias de la FPF indicó que para obtenerla, el club deberá tener una escuadra femenina o dar soporte económico a un club femenino ya existente. Este financiamiento incluye proveer soporte técnico, equipamiento e infraestructura necesarios para el correcto desarrollo de ambos equipos, de lo contrario no podrán participar en torneos internacionales, perdiendo grandes sumas de dinero y además dejando una mala imagen institucional del club, por la falta de inclusión y no cumplimiento de valores que se supone, desarrolla el club.

En la quinta sugerencia, los directivos del Club Cienciano del Cusco que, ante los actos de corrupción que existen en la FPF, sigan siendo constantes en

denunciar cualquier irregularidad de transparencia, ya que esto afecta directamente en las finanzas, y si esto sucede, muchos trabajadores, en especial los futbolistas, al tener retrasos en sus pagos, no tendrán motivación, buen clima laboral y pocas ganas de pertenecer al club.

La sexta sugerencia al Club Cienciano del Cusco es involucrar activamente y de manera adecuada a todas las personas que influyen directamente con los jugadores del club, ya sean directivos, cuerpo técnico y padres de familia; debido a que, son ellos los que crean un ambiente saludable para el deportista; en consecuencia, poder desarrollar su máximo potencial con la ayuda del coach deportivo.

La séptima sugerencia se recomienda a los directivos del Club Cienciano del Cusco que trabajen en conjunto con el área de Coaching Deportivo, en todos los procesos de selección de jugadores de todas las divisiones, en el cual puedan evaluar aspectos psicológicos y deportivos, previos a la vinculación contractual, para así tener éxitos deportivos.

La octava sugerencia es que el Club Cienciano del Cusco, se enfoque en orientar y capacitar a todo el cuerpo técnico que a la fecha esté vigente en el equipo, en relación a técnicas de coaching deportivo, para que logren utilizar todas las herramientas en beneficio de la institución y de los jugadores del club.

La novena sugerencia se recomienda al Club Cienciano del Cusco destinar un tiempo adecuado para que el comando técnico y jugadores, previo a sus entrenamientos y partidos, trabajen con el área de coaching deportivo, todo esto con el fin de garantizar un alto nivel de concentración deportiva.

La décima se sugiere al Club Cienciano del Cusco que cada vez que culminen un entrenamiento o un partido oficial, se realicen sesiones de retroalimentación con el área de coaching, con el fin de analizar el cumplimiento de objetivos que se habían trazado durante las semanas de entrenamiento.

### **FUENTES DE INFORMACIÓN**

Acosta, R. (2005). *Gestión y administración de organizaciones deportivas*. Editorial Paidotribo.

- Amat, O. (1998). *Aprender a enseñar*. Ediciones Gestión 2000.
- Andina. Agencia Peruana de Noticias. (noviembre 23, 2021). *Cienciano es miembro oficial de la Global Football Alliance*. Andina. Agencia Peruana de Noticias. <https://andina.pe/agencia/noticia-cienciano-es-miembro-oficial-de-asociacion-global-football-alliance-870703.aspx>
- Belfort, J. (2020). *El método del lobo de Wall Street. Cómo vender todo lo que te propongas maximizando tu capacidad de persuasión, influencia y éxito*. Ediciones Deusto.
- Benavides, L. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa "San Juan de Bucay" del Canton General Antonio Elizalde (Bucay)*. Durante periodo 2010-2011. [Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja]. Recuperado de: [https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides\\_Gaibor\\_Luis\\_Hernan.pdf](https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf)
- Billat, V. (2002). *Fisiología y Metodología del Entrenamiento*. Editorial Paidotribo.
- Campos, C (1997). *Marketing y Patrocinio Deportivo*. Gestión y Promoción Editorial.
- Conejo, C. (julio, 2020). Análisis conceptual del desempeño laboral. *Derecho en sociedad. Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología*, 14 (1). 50-74. Recuperado de: <https://www.ulacit.ac.cr/wp-content/uploads/Versi%C3%B2n-final-Revista-Derecho-en-Sociedad-edici%C3%B3n-14-1.pdf>
- Cruz, L. (julio 8, 2018). *Baptista explica por qué el futbol europeo es superior al de América*. SoyFútbol. <https://www.soyfutbol.com/tendencias/Baptista-explica-por-que-el-futbol-europeo-es-superior-al--de-America--20180708-0005.html>
- Fröhner, G. (2003). *Esfuerzo físico y entrenamiento en niños y jóvenes*. Editorial Paidotribo.
- Gil M. y Celma M. (2002). Concepto, contenido y objeto de la administración de empresas. UOC La Universidad Virtual. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=W-4NPRCgetsC>
- Lipovetsky G. y Charles S. (2006). *Los tiempos hipermodernos*. Editorial Anagrama.

- Lizarazo D. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en los empleados de dos instituciones educativas de Colombia*. [Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos]. Recuperado de: <https://dspace.um.edu.mx/handle/20.500.11972/1124>
- Luna N. y Sánchez D. (septiembre 26, 2019). Evaluación de la gestión institucional y su relación con la calidad del servicio académico en el centro pre universitario de la universidad nacional agraria la Molina, Lima, 2018. *Revista Gobernanza*. 2 (8). 32–50. Recuperado de: <http://igob.edu.pe/ojs/index.php/IGOB/article/view/49/45>
- Mesa J. (2015). *Inteligencia Emocional, Rasgos de Personalidad e Inteligencia Psicométrica en Adolescentes*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Murcia]. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/handle/10803/310420>
- Oré A. (2013). *El desarrollo empresarial deportivo en los clubes de fútbol profesional de Lima y su relación con la internacionalización del futbolista peruano durante el año 2017*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú]. Recuperado de: <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3997>
- Ostos A. (2018). *Gestión institucional y desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ambo-2018*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/29421>
- Papalia E (2009). *Psicología*. McGraw-Hill
- Restrepo G (2000). El concepto y alcance de la gestión tecnológica. *Revista Facultad De Ingeniería Universidad De Antioquia*, (21), 178–185. Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/325929>
- Roth R. (2009). *Nutrición y Dietoterapia*. The McGraw-Hill Companies
- Segura et al. (2002). *Pobreza y Desnutrición infantil*. PRISMA
- Solano M. (2018). *Calidad de la gestión administrativa y desempeño docente según la percepción de los estudiantes de noveno y décimo grado del instituto colombo-venezolano*, [Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos]. Recuperado de: <https://dspace.um.edu.mx/handle/20.500.11972/1008>

Tamay (2017). *La gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chiclayo, 2015*. [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Recuperado de:

<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/4141>

Tamayo, F. (marzo 22, 2022). *¿Por qué Perú es el segundo peor exportador de futbolistas al mundo, y solo supera a Bolivia?*. El Comercio.

<https://elcomercio.pe/deporte-total/futbol-peruano/seleccion-peruana-por-que-peru-es-el-segundo-peor-exportador-de-futbolistas-al-mundo-y-solo-supera-a-bolivia-seleccion-peruana-eliminatorias-qatar-2022-rmmd-emcc-noticia/>

Transfermarkt (2022). Liga 1 Apertura. Recuperado de:

<https://www.transfermarkt.es/liga-1-apertura/startseite/wettbewerb/TDeA>

UNIR. La Universidad en Internet. (septiembre 20, 2019). *Howard Gardner y las inteligencias múltiples: de la inteligencia a las inteligencias y la creatividad*.

UNIR. LA Universidad en Internet.

<https://mexico.unir.net/educacion/noticias/howard-gardner-inteligencias-multiples-creatividad/#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20las%20inteligencias%20m%C3%BAltiples%20es%20una%20propuesta%20del,su%20propuesta%3A%20las%20inteligencias%20m%C3%BAltiples.>

Vásquez A. (2018). *Evaluación de la gestión directiva administrativa y clima organizacional docente de la Institución Educativa N° 2022 "Sinchi Roca"*

UGEL 04. Comas - Lima 2018. [Tesis de maestría, Universidad Nacional

Mayor de San Martín]. Recuperado de:

[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11382/Vasquez\\_za.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11382/Vasquez_za.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zapater et al (2011). *Valor de marca en el fútbol profesional*. ESAN Ediciones

## **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
TÍTULO: GESTIÓN INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS JUGADORES DEL CLUB CIENCIANO, CUSCO, 2022						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN INSTITUCIONAL			
Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis General	Dimensiones	Indicadores	Cuestionario	Item
¿De que manera la gestión institucional influye en el desempeño laboral de los jugadores del Club Cienciano?	Determinar de qué manera la gestión institucional influye en el desempeño laboral de los jugadores del Club Cienciano	La gestión institucional influye en el desempeño laboral de los jugadores del Club Cienciano	Administración del club	Proceso administrativo	¿Usted percibe que los interventores asumen su función acorde a sus necesidades para su óptimo desarrollo deportivo?	1
					¿Estas de acuerdo con el trato que recibes por los interventores del club (entrenador, preparador físico, psicólogo, nutricionista, médico, fisioterapeuta)?	2
				Incentivos económicos	¿El club donde trabaja actualmente utiliza incentivos económicos para afrontar competencias importantes?	3
			Área de finanzas	Sueldo de los jugadores	¿Está de acuerdo con que el club le brinda un salario justo?	4
					Beneficios de ley	¿Estas de acuerdo con los derechos laborales que te brinda el club?
				¿Está de acuerdo con que los aspectos económicos y personales son causales principales para rechazar un contrato deportivo?	6	
			Área de psicología	Charlas con el psicólogo de manera individual	¿Con qué frecuencia tiene sesiones junto al psicólogo deportivo?	7
				Charlas motivacionales antes y después de un partido de manera grupal	¿Qué tan importantes son las charlas motivacionales antes de afrontar un partido?	8
VARIABLES E INDICADORES						
VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL						
Problema específicos	Objetivos Específicos:	Hipótesis específicas:	Dimensiones	Indicadores	Criterio	Item
¿De que manera la gestión institucional influye en el estado emocional de los jugadores del Club Cienciano?	Determinar de qué manera la gestión institucional influye en el estado emocional de los jugadores del Club Cienciano	La gestión institucional influye en el estado emocional de los jugadores del Club Cienciano	Estado emocional del jugador	Motivación del jugador	¿Usted cree que la motivación influye en su rendimiento deportivo?	10
				Autoconfianza en el jugador	¿Usted cuando afronta un partido de fútbol, confía en que se obtendrá un buen resultado?	11
¿De que manera la gestión institucional influye en la nutrición de los jugadores del Club Cienciano?	Determinar de qué manera la gestión institucional influye en la nutrición de los jugadores del Club Cienciano	La gestión institucional influye en la nutrición de los jugadores del Club Cienciano	Nutrición	Plan nutricional	¿Esta de acuerdo con el plan nutricional que le brinda el club?	12
				Estado nutricional (Peso-edad, Talla-edad, Índice de masa corporal e indicadores de composición corporal)	¿El club lleva un control de su peso, talla y masa corporal?	13
¿De que manera la gestión institucional influye en el rendimiento deportivo de los jugadores del Club Cienciano?	Determinar de qué manera la gestión institucional influye en el rendimiento deportivo de los jugadores del Club Cienciano	La gestión institucional influye en el rendimiento deportivo de los jugadores del Club Cienciano	Rendimiento deportivo	Estado deportivo del jugador	¿Esta de acuerdo con el plan de actividades deportivas que le brinda el club?	14
				Disciplina del jugador	¿Considera usted que la disciplina influye en el rendimiento deportivo de un futbolista?	15

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	ITEMS	INST
<b>VI: Gestión Institucional</b>	Se encargará de manejar las diversas áreas que tiene el club, las cuales estarán encargadas de cumplir sus funciones de la mejor manera para facilitar el logro de los objetivos y metas propuestas siguiendo un modelo de negocio, el cual puede variar dependiendo el club y los recursos con los que cuentan.	Operacionalmente se entiende que la gestión institucional se orienta a tres dimensiones como la administración, el área de finanzas y el área de psicología.	Administración del club	¿Usted percibe que los interventores asumen su función acorde a sus necesidades para su óptimo desarrollo deportivo ?	ORDINAL	1	CUESTIONARIO
				¿Estas de acuerdo con el trato que recibes por los interventores del club (entrenador, preparador físico, psicólogo, nutricionista, médico, fisioterapeuta)?		2	
				¿El club donde trabaja actualmente utiliza incentivos económicos para afrontar competencias importantes?		3	
			Área de finanzas	¿Está de acuerdo con que el club le brinda un salario justo?		4	
				¿Estas de acuerdo con los derechos laborales que te brinda el club?		5	
				¿Está de acuerdo con que los aspectos económicos y personales son causales principales para rechazar un contrato deportivo?		6	
			Área de psicología	¿Con qué frecuencia tiene sesiones junto al psicólogo deportivo?		7	
				¿Qué tan importantes son las charlas motivacionales antes de afrontar un partido?		8	
				¿Qué tan importantes son las charlas motivacionales después de afrontar un partido?		9	
<b>VD: Desempeño laboral</b>	Es fundamental para el progreso, desarrollo y éxito de una organización, en el que su rendimiento se basará en el cumplimiento de tareas y funciones en su respectivo puesto o área.	Operacionalmente se entiende que el desempeño laboral se orienta a tres dimensiones como el estado emocional, la nutrición y el rendimiento deportivo.	Estado emocional del jugador	¿Usted cree que la motivación influye en su rendimiento deportivo?	10		
				¿Usted cuando afronta un partido de fútbol, confía en que se obtendrá un buen resultado?	11		
			Nutrición	¿Esta de acuerdo con el plan nutricional que le brinda el club?	12		
				¿El club lleva un control de su peso, talla y masa corporal?	13		
			Rendimiento deportivo	¿Esta de acuerdo con el plan de actividades deportivas que le brinda el club?	14		
				¿Considera usted que la disciplina influye en el rendimiento deportivo de un futbolista?	15		



1. Totalmente en Desacuerdo    2. En Desacuerdo    3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    4.  
De acuerdo    5. Totalmente de acuerdo

3-            ¿El club donde trabaja actualmente utiliza incentivos económicos para afrontar competencias importantes?

1. Nunca            2. Muy pocas veces    3. Algunas veces            4. Casi siempre  
5. Siempre

4-            ¿Está de acuerdo con que el club le brinda un salario justo?

1. Totalmente en Desacuerdo    2. En Desacuerdo    3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    4.  
De acuerdo    5. Totalmente de acuerdo

5-            ¿Estás de acuerdo con los derechos laborales que te brinda el club?

1. Totalmente en Desacuerdo    2. En Desacuerdo    3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    4.  
De acuerdo    5. Totalmente de acuerdo

6-            ¿Está de acuerdo con que los aspectos económicos y personales son causales principales para rechazar un contrato deportivo?

1. Totalmente en Desacuerdo    2. En Desacuerdo    3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    4.  
De acuerdo    5. Totalmente de acuerdo

7-            ¿Usted con qué frecuencia tiene sesiones junto al psicólogo deportivo?

1. Nunca            2. Muy pocas veces    3. Algunas veces            4. Casi siempre  
5. Siempre

8-            ¿Qué tan importantes son las charlas motivacionales antes de afrontar un partido?

1. Nada importante            2. Poco importante            3. Regularmente Importante  
4. Importante            5. Muy importante

9-            ¿Qué tan importante son las charlas motivacionales después de afrontar un partido?

1. Nada importante            2. Poco importante            3. Regularmente Importante  
4. Importante            5. Muy importante

10-          ¿Usted cree que la motivación influye en su rendimiento deportivo?

1. Nada influyente            2. Poco influyente            3. Regularmente influyente  
4. Influyente            5. Muy influyente

11-          ¿Usted cuando afronta un partido de fútbol, confía en que se obtendrá un buen resultado?

1. Totalmente en Desacuerdo    2. En Desacuerdo    3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    4.  
De acuerdo    5. Totalmente de acuerdo

12- ¿Está de acuerdo con el plan nutricional que le brinda el club?

1. Totalmente en Desacuerdo    2. En Desacuerdo    3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    4.  
De acuerdo    5. Totalmente de acuerdo

13- ¿El club lleva un control de su peso, talla y masa corporal?

1. Nunca    2. Muy pocas veces    3. Algunas veces    4. Casi siempre  
5. Siempre

14- ¿Está de acuerdo con el plan de actividades deportivas que le brinda el club?

1. Totalmente en Desacuerdo    2. En Desacuerdo    3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    4.  
De acuerdo    5. Totalmente de acuerdo

15- ¿Considera usted que la disciplina influye en el rendimiento deportivo de un futbolista?

1. Nada influyente    2. Poco influyente    3. Regularmente influyente  
4. Influyente    5. Muy influyente

## VALIDACIÓN DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Raúl Gustavo Hurtado García
1.2. Cargo e institución del experto:	Técnico en Dirección - Técnica en Fútbol - Preparación física en Fútbol - Escuela Técnica del Ejército - Cooperativa Bolognesi
1.3. Nombre del instrumento:	Encuesta
1.4. Autor del instrumento:	José Puga, Víctor Sierra, Jeanfranco Valera
1.5. Título de la investigación	Gestión Institucional y Desempeño Laboral en los jugadores del club Cienciano, Cusco, 2022

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.					x
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					x
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					x
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					x
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						100%

### PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	x		
Ítem 2	x		
Ítem 3			x
Ítem 4	x		
Ítem 5	x		
Ítem 6	x		
Ítem 7	x		
Ítem 8	x		
Ítem 9	x		
Ítem 10	x		
Ítem 11	x		
Ítem 12	x		
Ítem 13	x		
Ítem 14	x		
Ítem 15	x		

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100%. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

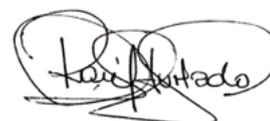
El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: 21.06.22

Firma del experto

DNI N° 07510330



Raúl Gustavo Hurtado Garcia

**I. DATOS GENERALES:**

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Alfredo Cautin
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente - ISIL
1.3. Nombre del instrumento:	Encuesta
1.4. Autor del instrumento:	José Puga, Víctor Sierra, Jeanfranco Valera
1.5. Título de la investigación	Gestión Institucional y Desempeño Laboral en los jugadores del club Cienciano, Cusco, 2022

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.					x
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					x
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					x
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					x
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						100%

**PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO**

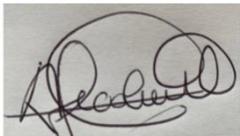
INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	x		
Ítem 2	x		
Ítem 3	x		
Ítem 4	x		
Ítem 5	x		
Ítem 6	x		
Ítem 7	x		
Ítem 8	x		
Ítem 9	x		
Ítem 10	x		
Ítem 11	x		
Ítem 12	x		
Ítem 13	x		
Ítem 14	x		
Ítem 15	x		

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 100 %. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

( x ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: 28.06.22



Mg. Alfredo Cautín Martínez

DNI N° 40134925

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Mariana Valverde Aguilar
1.2. Cargo e institución del experto:	Licenciada en Nutrición y Dietética - Docente en UPC - Nutricionista deportiva en Categoría sub-20 de la selección nacional de fútbol femenino
1.3. Nombre del instrumento:	Encuesta
1.4. Autor del instrumento:	José Puga, Víctor Sierra, Jeanfranco Valera
1.5. Título de la investigación	Gestión Institucional y Desempeño Laboral en los jugadores del club Cienciano, Cusco, 2022

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.					x
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					x
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					x
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					x
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						100%

## PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>SUFICIENTE</b>	<b>MEDIANAMENTE SUFICIENTE</b>	<b>INSUFICIENTE</b>
Ítem 1	x		
Ítem 2	x		
Ítem 3		x	
Ítem 4	x		
Ítem 5	x		
Ítem 6	x		
Ítem 7		x	
Ítem 8	x		
Ítem 9	x		
Ítem 10	x		
Ítem 11		x	
Ítem 12	x		
Ítem 13	x		
Ítem 14	x		
Ítem 15	x		

III. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**  100 %. **V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

( x ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

**Lugar y fecha: 29.06.22**

**Firma del experto**

**Mariana Valverde**

**DNI N° 62371814**

**OTROS QUE CONSIDERE PERTINENTE**







