



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES
OPCIÓN: RECURSOS HUMANOS
COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

TRABAJO DE GRADO

**EL SISTEMA DE COMPENSACIÓN DEL FÚTBOL PROFESIONAL VENEZOLANO
COMO ASPECTO FUNDAMENTAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Tesista: Karla Izaguirre Sira

Tesista: Rebeca Sánchez Cuéllar

Tutor: Josué Bonilla

Caracas, 6 de octubre de 2006

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos, por ser tan importantes en mi vida y apoyarme siempre en todo lo que emprendo. Los quiero mucho y sepan que este triunfo también les pertenece.

Karla

A mis padres por ser fuente de apoyo a lo largo de mi desarrollo personal y profesional, por creer en mí siempre. Gracias por estar en todo momento alentándome y recordándome que sí lo lograría. Los amo, mis triunfos y éxitos también les pertenece.

A todas aquellas personas que son importantes en mi vida, los quiero mucho y comparto mi triunfo con ustedes.

Rebeca

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiar nuestro camino y darnos la oportunidad de culminar satisfactoriamente nuestra carrera y metas propuestas.

Especialmente a Goya por su apoyo incondicional..... gracias por todo tu empeño y dedicación. Te queremos!!!

A ustedes muchachos, Amilcar y Daniel, por su apoyo y comprensión hasta en los momentos más difíciles.

A nuestra amiga Mily por ser tan especial y siempre darnos ánimo para seguir adelante. Te queremos mucho amiguita!

A las organizaciones de Fútbol Profesional Venezolano: Caracas Fútbol Club, Aragua Fútbol Club, Carabobo Fútbol Club, Federación Venezolana de Fútbol, periodistas y jugadores; quienes colaboraron gentilmente para la realización de este trabajo.

A todos aquellos que de una forma u otra contribuyeron al logro de esta meta

Mil Gracias!!!!!!!!!!

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
LISTA DE MATRICES.....	vi
LISTA DE MODELOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO	
I FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
II OBJETIVOS.....	10
III MARCO TEÓRICO	
Antecedentes Históricos.....	11
Bases Teóricas	
1. Organización Deportiva.....	14
Reseña de los equipos	
▪ Caracas Fútbol Club.....	16
▪ Aragua Fútbol Club.....	18
▪ Carabobo Fútbol Club.....	19
2. Compensación.....	20
a). Objetivos de la compensación.....	21
b). Componentes de la compensación.....	22
c). Importancia de la compensación.....	24
d). Pago por planes de desempeño.....	24
3. Gestión Deportiva.....	25
Bases Jurídicas.....	26
Definición de Términos Básicos.....	29
IV MARCO METODOLÓGICO	
Características del estudio.....	31
Diseño de la investigación y tipo de estudio.....	32

Unidad de análisis, población y muestra.....	33
Definición y operacionalización de la variable.....	35
Proceso de Investigación.....	36
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	36
Estrategia de la investigación.....	38
V ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
<i>Directivos</i>	
Caracas Fútbol Club.....	48
Aragua Fútbol Club.....	57
Carabobo Fútbol Club.....	63
Selección Venezolana de Fútbol.....	69
<i>Jugadores</i>	
Caracas Fútbol Club.....	75
Aragua Fútbol Club.....	76
Carabobo Fútbol Club.....	77
Selección Venezolana de Fútbol.....	78
<i>Diferencias y semejanzas del sistema de compensación de los equipos de Primera División y la Selección Venezolana de Fútbol.....</i>	79
VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
ANEXOS.....	90

Lista de Matrices

	Pág.
MATRIZ N° 1:	
ENTREVISTAS PRELIMINARES A PERIODISTAS DEPORTIVOS.....	41
MATRIZ N° 2:	
ASPECTOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DIRECTIVOS DE EQUIPOS.....	46
MATRIZ N° 3:	
ASPECTOS DE LA COMPENSACIÓN FINANCIERA DIRECTIVOS DE EQUIPOS.....	47
MATRIZ N° 4:	
ASPECTOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA COMPENSACIÓN FINANCIERA DE LA SELECCIÓN VENEZOLANA DE FÚTBOL	68
MATRIZ N° 5:	
OPINIÓN DE LOS JUGADORES DE LA MUESTRA DE EQUIPOS DE PRIMERA DIVISIÓN.....	74

LISTA DE MODELOS

	Pág.
MODELO 1:	
FORMAS DE COMPENSACIÓN FINANCIERA.....	23
MODELO 2:	
COMPENSACIÓN FINANCIERA CARACAS FÚTBOL CLUB.....	56
MODELO 3:	
COMPENSACIÓN FINANCIERA ARAGUA FÚTBOL CLUB.....	62
MODELO 4:	
COMPENSACIÓN FINANCIERA CARABOBO FÚTBOL CLUB.....	67
MODELO 5:	
COMPENSACIÓN FINANCIERA SELECCIÓN VENEZOLANA DE FÚTBOL.....	73

RESUMEN

La presente investigación estuvo enfocada en el sistema de compensación como aspecto fundamental de la gestión de recursos humanos del fútbol profesional venezolano, específicamente en los clubes locales de Primera División y la Selección Venezolana de Fútbol, con la finalidad de estudiar los componentes que integran este sistema, ya sea en su carácter directo o indirecto. Tomando como referencia el modelo descrito por George Milkovich y Jerry Newman. Debido a que localmente estas organizaciones han sido poco estudiadas en el área de Relaciones Industriales, radicando aquí la originalidad, utilidad teórica y el aporte que proporcionará a profesionales del área esta investigación. Este trabajo se sustentó en una base teórica, que si bien no es propia de las organizaciones deportivas, sí lo es de las organizaciones tradicionales, lo cual servirá de base y eje fundamental para aplicar el concepto de compensación en el contexto deportivo. Dicha investigación se realizó a través de un diseño no-experimental, con apoyo de una fase exploratoria de revisión exhaustiva de las fuentes; de tipo descriptivo y transversal, con enfoque cualitativo. Se trabajó con una muestra de tres de los diez clubes de Primera División, los cuales fueron seleccionados con base a un conjunto de criterios intencionales, establecidos por las investigadoras. En cuanto a la metodología, se realizó un arqueo de fuentes, con apoyo en la técnica de entrevistas semi-estructuradas a expertos deportivos (periodistas, directivos y jugadores). La misma arrojó las siguientes conclusiones: los futbolistas pueden calificarse como trabajadores, debido a que cumplen con las siguientes características durante su actividad profesional: la prestación de servicios, la remuneración y la subordinación (ante el club y/o equipo); en este sentido, el sistema de compensación financiera, propio de este tipo de organizaciones, comprende elementos de carácter directo e indirecto, tales como: salario básico mensual, incentivos, incrementos por mérito, servicios al jugador, servicios médicos, así como la asignación de viáticos y primas; evidenció dispersiones salariales entre los salarios de los jugadores y finalmente, demostró la necesidad de incorporar profesionales del área de Relaciones Industriales que se encarguen del manejo adecuado de los aspectos laborales de los jugadores y demás miembros de este tipo de organizaciones.

INTRODUCCIÓN

A partir del desarrollo de las industrias a nivel mundial, las organizaciones, gracias a la expansión e innovación en cada uno de sus recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.); así como la masificación que se ha producido en los distintos contextos en los que se pueden desarrollar relaciones organizacionales, se ha ido destacando el surgimiento de una importante industria: la deportiva, que en siglos anteriores no era considerada como tal.

Su expansión, desarrollo e interés, se vislumbran porque los deportes profesionales en la actualidad, no constituyen eventos que se realizan con fines meramente de espectáculo y entretenimiento, sino también como una actividad con miras a ser manejadas en términos de negocio, lo cual puede traer consigo el funcionamiento adecuado, la estabilidad y supervivencia de esas organizaciones deportivas; surgiendo de esta manera, la necesidad de buscar respaldo en la gestión de expertos, a través del manejo de directrices empresariales. Bajo esta lógica, Paz & Miño (s/f), específicamente sobre el fútbol exponen lo siguiente:

El fútbol profesional es un negocio mundial y no es como cualquier otro ... tiene especiales elementos que explotar y que sin dudas dejan rentas. Estará en la capacidad de gestión de cada empresa el ubicarse en mejor nivel que otras, ya que por ser una actividad comercial la competencia no sólo se limita a la cancha, sino que obligará a proyectar al club a otros campos para consolidar su gestión deportiva.

Por lo general, al gerenciar las organizaciones, uno de los aspectos que constituye un elemento de gran importancia es la función de compensación, independientemente de que la forma de realizarla y asignarla difiera entre sí, ya sea por su distinta naturaleza, capacidad financiera, evaluación del nivel de desempeño de los trabajadores, etc.

En virtud de lo anterior, se considera de gran interés en el deporte profesional, especialmente en el Fútbol Profesional Venezolano de Primera División y de la Selección

Venezolana de Fútbol, el estudio del sistema de compensación, específicamente la financiera como aspecto fundamental de la gestión de recursos humanos, cuyo objetivo es describir cuáles son los componentes que integran este sistema, ya sea en su carácter directo o indirecto, en organizaciones no tradicionales como lo es la industria deportiva.

A fin de llevar a cabo la presente investigación se desarrollaron un conjunto de aspectos, que permitieron cumplir con los objetivos planteados, los cuales se estructuraron de la siguiente manera: el Capítulo I presenta el planteamiento del problema, donde se hizo una aproximación al tema de estudio, lo cual dio lugar a la pregunta de investigación. El Capítulo II corresponde al objetivo general y a los objetivos específicos. En el Capítulo III está contenido el marco teórico donde se profundizó aspectos como: antecedentes históricos, las bases teóricas de las organizaciones deportivas en general; la variable compensación: concepto, objetivos, componentes e importancia, y la gestión deportiva; y por último, se presentan las bases jurídicas. El Capítulo IV comprende el marco metodológico que especifica el tipo de estudio, diseño de la investigación, técnica e instrumentos de recolección de datos, que estarán apoyados en entrevistas y revisión de fuentes primarias y secundarias, las cuales permitieron el acopio de la información necesaria para llevar a cabo la investigación; unidades de análisis y población, tipo de muestreo y la operacionalización de la variable. El Capítulo V se refiere al análisis e interpretación de los resultados. El Capítulo VI a las conclusiones y recomendaciones; y finalmente, las referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El fútbol profesional es considerado uno de los deportes más importantes a nivel mundial. “Hasta ahora, ningún deporte abarca a todos los países del orbe, como sí lo hace cada cuatro años el fútbol para los mundiales. No en vano es denominado el deporte rey”. (Guerra & Pulgarín, 1998, p.24). Además, se observa que tiene mucho de negocio, ya que “... es manejado por empresas comerciales que generan ganancias...” siendo “rentable para empresarios, contratistas y deportistas...” (Delbono, s/f), movilizando grandes cantidades de dinero lo cual ha permitido el desarrollo progresivo de esta industria deportiva, logrando entender “el deporte como un negocio y no como un simple entretenimiento”. (Guerra & Pulgarín, 1998, p.90).

El fútbol como disciplina se divide en amateur y profesional. El primero, se refiere “al fútbol organizado en ligas o torneos que se juegan fuera de los circuitos mercantiles. En este tipo de competencia el futbolista no percibe dinero, exceptuando los gastos de viáticos, dotación de equipos y a lo sumo, primas pequeñas por victorias o medallas conseguidas.” (Laya, 2004, p.23). En tanto que la práctica del segundo, está orientada hacia un criterio mercantilista, buscando así que la conducta del jugador, clubes, etc., se oriente al ánimo del lucro. Generalmente, durante el proceso de conformación de esta industria deportiva, surge la necesidad de demandar la profesionalización del deportista competidor, creando un escenario caracterizado por relaciones laborales y de obtención de ingresos muy particular. (Altuve, 2002). Bajo esta lógica, en Venezuela el fútbol se profesionalizó en la década de los 50 y se afianzó con la creación de la Liga Mayor de Fútbol en 1957. (García F., 1990).

Es por ello, que algunos jugadores se desempeñan en dos ámbitos laborales: en la selección nacional de su país y en un club regular, los cuales no pueden desligarse; formando una unidad inseparable e indivisible ya que constituyen elementos fundamentales de la

empresa transnacional del espectáculo deportivo (Altuve, 2002). Con relación a este planteamiento, es de hacer notar que en algunos casos los integrantes de la Selección Nacional de Fútbol conocida como “La Vino Tinto” provienen de los clubes locales; son ellos quienes se encargan de la preparación continua en el día a día de los jugadores.

Por su parte, Altuve (2002, p. 71) dice sobre la estructura organizacional del fútbol profesional lo siguiente:

El crecimiento orgánico y material de la institución deportiva, propia del Deporte-Rendimiento-Record-Campeón, configura una vasta macro-organización mundial (encabezada por el Comité Olímpico Internacional y la Federación Internacional de Fútbol Asociado) de mayor dimensión y de mayor alcance social que cualquier otra institución, centralizada, autoritaria, económicamente muy fuerte y con un poder absoluto ... para decidir todo lo relativo al D-R-R-C, a través de sus distintas instancias orgánicas, internacionales, nacionales, locales ...

Hoy día, la estructura organizativa del fútbol en Latinoamérica (Goussot, Zaidy, conversación personal el día 17 de octubre de 2005), está representada por el Comité Olímpico Internacional (COI), que a su vez la compone el Comité Olímpico Venezolano (COV), dentro de la cual está la Federación Venezolana de Fútbol (FVF) y el Instituto Nacional de Deporte (IND).

A nivel internacional, la organización que rige en su totalidad es la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), la cual divide por continente las siguientes confederaciones: Confederación Sudamericana de Fútbol (CSF), Confederación Africana de Fútbol (CAF), Confederación Asiática de Fútbol (AFC), Confederación de América del Norte, Central y el Caribe Fútbol Asociación (CONCACAF) y la Unión Europea Fútbol Asociación (UEFA).

Según el artículo *En busca de la alegría perdida* escrito por el periodista deportivo Cristóbal Guerra, (citado por Altuve, 2002) expone que la FIFA constituye la...“instancia más poderosa que dirige el fútbol, la cual es considerada como una de las cuatro grandes industrias de la contemporaneidad, junto al petróleo, la industria automovilística y las comunicaciones”.

Siguiendo esta estructura organizacional, en cuanto al manejo del negocio que trae consigo la industria deportiva, específicamente en la disciplina del fútbol profesional, son los clubes quienes se encargan de establecer líneas contractuales con los jugadores profesionales, quienes obtienen una remuneración. En este sentido, la definición dada por Bonilla García (citado por Altuve, 2002, p.111) sobre los clubes, refiere que son

“... las organizaciones que reciben beneficios económicos, derivados del negocio... su funcionamiento administrativo se asemeja al de cualquier empresa en el área de producción o servicios... se han convertido en complejas estructuras cuyas ramificaciones se extienden a lo largo del mundo, tratando de cubrir sus necesidades que no son otras que la de adquirir material humano con suficiente potencial...”

Particularmente, en Latinoamérica, el fútbol ha tomado una gran importancia lo cual puede atribuírsele el hecho que en algunos equipos de los países de este continente, como por ejemplo Brasil, Argentina, Colombia, entre otros, han logrado generar gran euforia y captar la atención de los espectadores, por los triunfos que han obtenido varios jugadores que se han destacado a lo largo del tiempo, debido a su desenvolvimiento profesional. Es por ello, que algunos de los jugadores que practican en la selección o equipos de su país, forman parte de las transacciones monetarias entre equipos, compra-venta de jugadores... los cuales implican negocios multimillonarios (Altuve, 2002), portando así una ficha que genera grandes ingresos para ellos mismos como imagen y figura protagónica del equipo. Según Altuve (2002), se muestra a continuación, los honorarios expresados en millones de \$, de tres jugadores profesionales, al momento de la transferencia:

Jugador	Paga	Año	Desde el	hacia el
Zinedine Zidane (francés)	64,6	2001	Juventus (Italia)	al Real Madrid (España)
Luis Figo (portugués)	56,1	2000	Barcelona	al Real Madrid (España)
Ronaldo (brasileño)	27,9	1997	Barcelona (España)	al Inter de Milán (Italia)

En el artículo *El gran negocio llamado fútbol* (Sánchez, 2000) se dice que la cifra de la transferencia de jugadores en clubes internacionales, sobrepasa los 50 millones de dólares; también se afirma que la demanda de jugadores es tan alta en Europa que ha hecho que los sudamericanos, que recién hacen su debut en campeonatos locales, estén siendo contratados por montos superiores al millón de dólares.

Un ejemplo, lo constituye el caso de Juan Arango, jugador de la Selección Venezolana de Fútbol, quien se desempeña simultáneamente en el RCD Mallorca, España ocupando la posición de medio campista y delantero. De igual manera, con esta práctica de reclutamiento, “los clubes buscan construir una empresa global con los mejores jugadores y una logística capaz de mantener la estabilidad en el mercado al cual pertenecen.” (Lafuente, 2004).

En el caso venezolano, esta disciplina se ha venido desarrollando desde hace décadas. Si bien en sus comienzos no tuvo el auge esperado, poco a poco con la reestructuración de las líneas gerenciales en las cuales han participado los directivos, técnicos, entre otros; así como elementos de publicidad, imagen, propaganda y apoyo financiero de empresas públicas y privadas, han permitido que el fútbol como deporte profesional esté trascendiendo.

En el país, son diez los equipos de Primera División (representantes de una parte del fútbol profesional) que actualmente están adscritos a la Federación Venezolana de Fútbol (FVF): Caracas Fútbol Club, Deportivo Táchira Fútbol Club, Unión Atlético Maracaibo, Carabobo Fútbol Club, Zamora Fútbol Club, Aragua Fútbol Club, Trujillanos Fútbol Club, Portuguesa Fútbol Club, Mineros de Guayana y Monagas Sport Club. (URL: <http://www.lavinotinto.com>, 2006)

Tomando en cuenta el significado actual de la disciplina futbolística, no sólo como un espectáculo sino también como una empresa que genera ganancias, la cual debe manejarse con criterios de eficiencia para el logro de los objetivos planteados dentro de la misma, se ha considerado para efectos de esta investigación, el estudio del sistema de compensación financiera establecido dentro de los equipos de fútbol profesional venezolano y la selección nacional, como variable importante en la gestión de recursos humanos, que conforma el ámbito de Relaciones Industriales. Como bien se plantea, (Morales & Velandia, 1999, p.3)

La administración de las compensaciones empresariales está muy ligada a la supervivencia de la empresa y a su plan estratégico de desarrollo, ya que permite crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los trabajadores en aras del éxito, tanto del individuo como de la organización.

Y, en el fútbol profesional existen dispersiones salariales, situación que no difiere con la de las empresas tradicionales, basadas exclusivamente en los niveles jerárquicos de los empleados y del nivel de rendimiento y desempeño que puedan tener. (La Fuente, 2004).

Además que (Paz & Miño, s/f)

... la transferencia de jugadores y los préstamos, el ponerle precio a la cesión de los derechos federativos y deportivos de un trabajador de fútbol, es un acto comercial deportivo, del que normalmente se benefician el club, o las personas que a nombre de él actúen, el jugador por un precio o porcentaje y el club adquiriente de los servicios del profesional quien aportará sus cualidades técnicas que de ser óptimas permitirán mejores resultados deportivos, más espectáculo, mayor convocatoria y más ingresos.

En este sentido, fue conveniente desarrollar el estudio en cuestión planteando la siguiente interrogante:

¿Cómo se conforma el sistema de compensación del fútbol profesional venezolano, como aspecto fundamental de la gestión de recursos humanos en esta disciplina deportiva, durante el año 2006?

La elección de este tema de estudio se debe a que al menos localmente han sido escasas las investigaciones orientadas a la aplicación de un conjunto de prácticas gerenciales propias del área de Relaciones Industriales en este sector empresarial. Se aspira que esta investigación, sea útil para las organizaciones deportivas, profesionales en el área e interesados en el tema. Además, proporcionar herramientas que faciliten el conocimiento de los lineamientos gerenciales que predominan en el contexto deportivo, tomando como referencia que deben manejarse con criterio empresarial y moverse dentro de las mismas coordenadas que el resto de las organizaciones, o corren el riesgo de desaparecer (Sánchez, 2000).

Así mismo, este estudio continua la línea de investigación sobre variables propias del área de Relaciones Industriales, en la industria deportiva. Previamente, ha sido desarrollada otra investigación: *“Sistema de RR.II del béisbol profesional venezolano: Compensación de los jugadores con base a su desarrollo de carrera”* (Chafardet & Sabal, 2004), la cual demostró viabilidad y factibilidad para analizar este tipo de variables en ámbitos laborales no tradicionales, como los pertenecientes a la organización deportiva.

Por tal motivo, este estudio servirá de sustento para profesionales y estudiantes del área de Ciencias Sociales, así como también a expertos de otras áreas y público en general con interés en el tema deportivo. Igualmente, aportará herramientas para investigaciones posteriores de este tipo de organización, enmarcadas dentro de la perspectiva de las Relaciones Industriales, así como para aquellos que deseen ampliar conocimientos en el área de la gerencia deportiva, que también forma parte de la extensa gama de los contextos desarrollados en esta disciplina, enriqueciendo el perfil del industriólogo, centralizado en el estudio de la gerencia profesional de esta industria.

Es importante destacar, que el alcance del estudio estuvo orientado a desarrollar una investigación de carácter cualitativo con el fin de caracterizar y describir cómo es el manejo del sistema de compensación dentro del fútbol profesional venezolano, como una organización particular, la cual es similar a las organizaciones tradicionales.

En este mismo orden de ideas, considerando que la investigación se orientó a estudiar equipos profesionales de Primera División y la Selección, por la particularidad que presenta cada una de ellas con relación al origen de sus ingresos, en las cuales se pudo observar que el funcionamiento en cuanto al aspecto salarial puede diferir entre sí, con relación a los elementos o componentes que integran sus sistemas de compensación. En este sentido, *las limitaciones* que se presentaron al desarrollar la investigación fueron las siguientes:

- En cuanto a la ubicación geográfica

Se presentó limitaciones en cuanto a la selección de los equipos; ya que no hubo posibilidad de estudiar otros que fueran de interés para la investigación, por su ubicación geográfica, con relación a la zona Metropolitana.

- Con relación a la selección de los sujetos entrevistados (jugadores)

Los expertos en el tema futbolístico profesional, coincidieron en las entrevistas preliminares, que la información que aportarían los jugadores sobre el tema de compensación en general, sería sencilla y básica, debido a que tienen poco conocimiento sobre el tema. Además, revelar cuáles son sus asignaciones monetarias, es confidencial. Esto influyó en orientar la investigación en conocer su percepción con relación a la gestión y organización del equipo, así como aspectos generales de compensación, para apoyar la información; en lugar de indagar aspectos cuantitativos relacionados al tema. Por consiguiente, no se consideró un mayor número de jugadores para las entrevistas.

Finalmente, la intención de este trabajo de investigación, estuvo en establecer conclusiones y recomendaciones sobre aspectos de compensación, como gestión de Recursos Humanos, ajustados a las necesidades de la organización deportiva.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

Objetivo General

Estudiar el sistema de compensación en el fútbol profesional venezolano, como aspecto fundamental de la gestión de recursos humanos de esta disciplina deportiva, durante el año 2006.

Objetivos específicos

1. Identificar, definir y describir el esquema de compensación financiera directa en los equipos de Primera División del fútbol profesional venezolano y de la Selección Venezolana de Fútbol, tomando como referencia el modelo de compensación planteado por George Milkovich y Jerry Newman.
2. Identificar, definir y describir el esquema de compensación financiera indirecta en los equipos de Primera División del fútbol profesional venezolano y de la Selección Venezolana de Fútbol, tomando como referencia el modelo de compensación planteado por George Milkovich y Jerry Newman.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene el propósito de dar a la investigación una serie de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema. Comprende los antecedentes históricos, bases teóricas, una breve reseña de los equipos seleccionados para el estudio, las bases jurídicas y la definición de términos básicos. Con la finalidad de situar al problema de investigación dentro de un conjunto de conocimientos, que permitan su orientación y ofrecer una conceptualización adecuada de los términos utilizados a lo largo de la misma.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El fútbol venezolano desde sus orígenes, que se remontan al siglo XIX, con la llegada de los ingleses y la evolución que ha tenido con el devenir del tiempo, no se consideraba en el país, dentro del mundo deportivo, un juego a nivel profesional de gran importancia, capaz de atraer una fanaticada estable y sólida, que captara la atención en los encuentros realizados con equipos extranjeros.

Sin embargo, desde sus inicios, siempre ha presentado la necesidad de crear una estructura organizativa capaz de generar las directrices que permitieran manejar y guiar a esta disciplina tanto a nivel de competencia en el campo de juego, como a nivel organizacional. Con la inmigración europea de los años 40 surgió el fútbol de colonias (promovido por italianos, españoles, portugueses, vascos, entre otros), que vino a ser la primera fase del fútbol profesional en Venezuela, debido a que éstos en su mayoría constituyeron un grupo de pequeños empresarios, impulsando el crecimiento económico del país lo cual facilitó la inversión, destinada en cierta medida, al financiamiento de éste deporte. (Blanco Gerardo, conversación personal, 8 de diciembre de 2005)

A pesar de ésto, siempre hizo falta una figura emprendedora conjuntamente confabulada con un grupo de expertos en diversas áreas, para que progresivamente este deporte se consolidara en Venezuela.

Es por lo anterior que, con la entrada de una nueva gerencia, liderizada por el actual Técnico de la selección Richard Páez, a partir del año 2001, simultáneamente con la participación y apoyo de otros actores como el psicólogo, Presidente de la FVF, Coordinador General, Kinesiólogo, entre otros, han promovido incrementos en el rendimiento de los jugadores, lo cual se ha demostrado en los encuentros posteriores, donde la *Vino Tinto*, así llamada la selección de fútbol, obtuvo resultados óptimos durante el pre-mundial Corea- Japón y en los juegos amistosos en los que ha participado, así como los del pre- mundial Alemania 2006.

Debido a la notable transformación que ha sufrido la selección en los últimos años, ha logrado por una parte, implantar una fuerte identificación entre los venezolanos, produciendo una gran atracción entre la fanaticada, y por la otra, ha despertado un gran interés entre las empresas públicas y privadas para su patrocinio y financiamiento, en algunos casos. Todo esto se debe a la posibilidad que tiene este equipo de llegar a participar por primera vez en una Copa Mundial.

Ante este acontecimiento, en el mes de septiembre del año 2005, en la página oficial de la FIFA el Presidente de la Federación Venezolana de Fútbol, Rafael Esquivel, aseguró después de la victoria ante Perú, en agosto del año en referencia, que se sentía muy orgulloso y veía muy positivo el progreso en la clasificación mundial. Esta victoria ha devuelto la sonrisa a la *Vinotinto* que para ese momento ocupaba la octava posición en la tabla clasificatoria sudamericana a tan sólo una victoria (3 puntos) de la ansiada quinta plaza que le otorgaba el derecho de jugarse el pase para la Copa Mundial de la FIFA Alemania 2006 ante el candidato de Oceanía, Australia.

Es notable que el fútbol como deporte nacional ha vivido en los últimos años un interesante proceso de revaloración. Fenómeno ampliamente conocido a escala internacional pero no tan difundido a escala nacional, el fútbol se encuentra en un momento de evolución por representar las esperanzas de un colectivo y la necesidad de triunfo como gratificación a un trabajo de disciplina y constancia (Laya, 2004).

Hoy día, hay que destacar que lo anterior se ha convertido en un proceso continuo, debido a que cada uno de los equipos de fútbol profesional venezolano, están encaminando sus esfuerzos a desarrollar y mejorar la percepción de este deporte para demostrar la importancia que tiene esta disciplina en el país, empleando las mejores herramientas no sólo a nivel deportivo sino también a nivel empresarial.

Con relación al tema de investigación, existen estudios realizados anteriormente, que han analizado tanto el comportamiento de las variables propias del área de Relaciones Industriales como del área de Comunicación Social, en el contexto deportivo. Como es el caso de:

- *“El Sistema de Relaciones Industriales del Deporte Profesional Venezolano (Caso béisbol)” por Andrés Moreno y Oscar Salavarría (1991).* Tesis de Relaciones Industriales. Analizaron el sistema de Relaciones Industriales de la Federación de Béisbol Venezolano en el lapso comprendido desde 1981 hasta 1990. Bajo las premisas del modelo de J. T. Dunlop, estudiando la normativa como variable focal de este modelo.
- *“Problemática del fútbol profesional venezolano como análisis de la relación entre televisión y balompié nacional” por Antonio Guerra Silva y Jovan Pulgarín (1998).* Tesis desarrollada en el área de Comunicación Social, donde se refleja la importancia que se ha desencadenado con el auge del fútbol venezolano profesional, a través de la propagación en los medios de comunicación, específicamente la televisión, como aspecto social fundamental y expansión de esta disciplina a nivel nacional.
- *“El fenómeno social de la selección vinotinto antes y después de los éxitos en el pre-mundial Corea- Japón (2000-2001)” por Sandra Klisans y María Ghersi (2004).* Tesis de Comunicación Social. Investigación que se orienta al desarrollo de la selección venezolana de fútbol partiendo del pre-mundial de Corea-Japón 2000-2001, reflejando el rol de la Federación Venezolana de Fútbol, como actor fundamental en el auge de la selección nacional. Así mismo, muestran la importancia del sector privado, público y los medios de comunicación, como sus principales patrocinantes.
- *“Sistema de Relaciones Industriales del béisbol profesional venezolano: compensación de los jugadores con base a su desarrollo de carrera” por Claudia Chafardet y María E. Sabal (2004).* Continuando con la línea propuesta por Moreno y Salavarría, se estudió el

sistema de relaciones industriales en el béisbol profesional, basado en el Modelo de Alton Craig, con énfasis en la variable compensación relacionada con el desarrollo de carrera.

BASES TEÓRICAS

Para el estudio de las bases teóricas se desarrollaron un conjunto de términos que guardan estrecha relación con el tema en cuestión, en función de darle suficiente apoyo y consistencia a los aspectos a tratar:

1. ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

El impacto del deporte en la economía ha ido creciendo constantemente en los últimos años. La incorporación de la actividad física al estilo de vida de la población está produciendo un aumento de la demanda de servicios deportivos, la cual implica la necesidad de buscar líneas gerenciales, dictada por profesionales en el área, para gestionar estos servicios con criterios empresariales.

Según lo expuesto por el sociólogo Klaus Heinemann (1987), citado por García F., 1990, p.197 “anteriormente, la racionalidad económica, las leyes del mercado y la mercantilización del deporte estaban fuera del alcance de dicha concepción. Trabajo no remunerado, idealismo, financiación a través de las cuotas de los socios y de subsidios estatales, eran los elementos en los cuales se basaban las actividades de los clubes deportivos”.

Tal es el caso, que en los años 70, las principales empresas alemanas de productos deportivos, PUMA Y ADIDAS, comercializaban para el territorio germano y otros países. Pero a medida que el deporte se mundializó, gracias a la pantalla chica y a las marcas comerciales, ellas comenzaron a producir más, a vender más y en más naciones. (Pérez P., 2005).

No cabe duda que hoy día, el deporte es un gran negocio. Además, de ser una industria en sí mismo, el deporte también estimula la actividad económica en una diversidad de actividades empresariales, de tal modo que el entramado deportivo representa un negocio multimillonario.

Por esta razón, se ve en la necesidad de integrar y respaldarse con herramientas adecuadas que permitan una gestión que facilite su estabilidad en el mercado al cual pertenecen. Entre los componentes que aquí intervienen se pueden señalar los siguientes: empresas de equipamiento

e instalaciones deportivas, constructores, arquitectos, empresas que manufacturan calzados y prendas de vestir deportivas, empresas de publicidad y organizaciones de acontecimientos deportivos, que actúan como intermediarios entre los medios de comunicación de masa, especialmente TV y las empresas que se interesan por el soporte publicitario que suministra el deporte; empleados, gestores y directivos profesionalizados de clubes o asociaciones deportivas, agentes y abogados que representan los intereses contractuales y comerciales de equipos y deportistas; empresas de productos alimenticios y dietéticos de carácter deportivo; sin olvidarse de los deportistas que cobran por sus actuaciones deportivas y sus entrenadores, técnicos, médicos y otro tipo de personal sanitario, Además, se trata de una actividad económica creciente que moviliza de un año para otro, cantidades mayores de recursos humanos, financieros y materiales (García F., 1990).

En toda organización es de suma importancia la gestión gerencial para la administración y el manejo adecuado del negocio. En el fútbol profesional, como en todo espectáculo de masas, existe una gestión empresarial tras la actividad profesional que realizan sus trabajadores (que en este caso son los futbolistas), ya que el fútbol profesional como un negocio mundial tiene especiales elementos que explotar y que sin dudas dejan rentas (Paz & Miño, s/f).

Sin embargo, es necesario destacar que las herramientas gerenciales deben ser implementadas, tomando en cuenta que (García, 1990, p.196):

El ámbito y desarrollo deportivo varía de una sociedad a otra, según el ritmo del cambio y la experiencia histórica previa en la que se asienta el fenómeno deportivo. Por esa razón, cada sociedad debe encontrar sus propias fórmulas de adaptación a unos cambios en el sistema deportivo que son, en buena medida, consustanciales a la situación actual del deporte moderno.

En el caso venezolano, la selección nacional de fútbol “hasta hace cinco años atrás aproximadamente, no tenía planificado la creación de una gerencia que se avocara exclusivamente al manejo de la actividad comercial” (Ghersí & Klisans, 2004, p. 116).

No obstante, esta situación cambió absolutamente en el año 2002 ya que se vieron en la necesidad de crear unidades dentro de esta organización encargadas de velar por el buen

funcionamiento de esta actividad en el ámbito económico y por el logro de un alto nivel de desempeño por parte de los integrantes del equipo, tales como la Dirección de Relaciones Públicas y Protocolo y la Dirección de Marketing.

En este sentido, es necesario destacar que hoy día existen compañías que auspician a la selección y otras tantas que desean ser partícipes del fenómeno social de “la Vino Tinto”. Estas empresas, aseguran que el respaldo que brindan a este equipo es motivado por el deber que sienten de impulsar a la práctica deportiva en el país. (Gherzi & Klisans, 2004)

De igual forma, los clubes que hoy integran la Primera División en el fútbol profesional venezolano, cuentan con el apoyo de una estructura organizativa, de empresas e instituciones públicas o privadas, para llevar a cabo sus objetivos.

Reseña de los equipos de Primera División

A continuación se presenta una breve reseña de cada uno de los equipos que para esta investigación se han tomado en cuenta y de la selección nacional, permitiendo conocer su trayectoria:



Caracas Fútbol Club

Este equipo incursionó por primera vez en la actividad futbolística organizada, a través de la Asociación del Estado Miranda, bajo la organización de “Yamaha” militando en la primera categoría amateur. Tras una exitosa campaña de varios años fue inscrito en la Liga de Fútbol Profesional de Venezuela para cumplir el paso obligado por la Segunda División. En 1984, bajo el nombre mixto de Caracas – Yamaha, el equipo ingresó oficialmente en el fútbol profesional venezolano en Segunda División.

En 1987 pasa a llamarse Caracas Fútbol Club, y a partir de la temporada 1989-1990, realizó la negociación con la Organización Deportiva Cocodrilos (O.D.C). A partir de allí, surgió lo que se denominó la “Nueva Era” del Caracas, bajo la conducción de Guillermo Valentiner, presidente de la Organización.

Bajo la conducción de la O.D.C, Caracas asumió el torneo con gran ánimo. Dependiendo de una plantilla integrada en su mayoría por juveniles y novatos, con excepcionales condiciones, se plantó ante cada adversario, jornada tras jornada, alcanzando el cuarto lugar del torneo.

Se alzaron con su primer campeonato profesional en la temporada 1991-1992, de la mano del estratega Manuel Plasencia. A partir de allí, este equipo fue confeccionando una verdadera maquinaria de fútbol, capaz de alcanzar, un año más tarde, dos nuevos campeonatos y de manera consecutiva (1993-1994 y 1994-1995). El primero lo consiguió una vez más, bajo la dirección técnica de Manuel Plasencia; y el segundo, bajo el mando de Pedro Febles.

En la campaña 1996-1997, Manuel Plasencia volvía a dirigir el equipo y nuevamente el Caracas F.C. se adjudicaba otro triunfo. Cuatro años más tarde, en el 2001, y con Carlos Moreno en el banquillo, este equipo volvía a ser noticia al sumar su quinto campeonato de la historia.

Un año después asumiría la dirección el joven técnico Noel Sanvicente (actual entrenador), quien a base de disciplina, constancia y mucho trabajo, logró inscribir su nombre en el selecto grupo de estrategias que dejaron huella en la institución capitalina al conquistar tres nuevas estrellas para las vitrinas del Club, consolidándose junto con Manuel Plasencia, como los técnicos más productivos del Caracas F.C. Sanvicente alzó su primera copa con los rojos en la temporada 2002-2003, repitió en la 2003-2004 y completó la trilogía en la 2005-2006.

Hasta la fecha, el Caracas F.C ha conquistado ocho campeonatos en el Torneo Local, además de haber participado en seis Copas Libertadores, dos Pre-Libertadores, dos Merconorte y una CONMEBOL, en consecuencia es considerado el equipo más ganador en la historia del fútbol profesional venezolano. (URL: <http://www.caracasfutbolclub.com>, 2006)

Directiva del equipo:

- Presidente: Guillermo Valentiner
- Vicepresidente: Philip Valentiner
- Secretario General: Gimino Tropiano
- Tesorera: Natividad Piñero
- Vocal: Jurgen Buhl
- Consejo de Honor: Reinaldo Ramírez, Francisco Vega

Patrocinantes:

Actualmente este equipo cuenta con el patrocinio de las siguientes empresas: Laboratorios Vargas, Maltín Polar, Pepsi, CANTV, Aeropostal, entre otros. (Blanco, G., 2006)



Aragua Fútbol Club

Se funda en el año 2002, cuando comienzan a reunirse varios amigos y fanáticos del fútbol, para buscar la posibilidad de hacer un equipo que representara al Estado Aragua en el Fútbol Nacional. Marlon Sánchez, encabeza la primera directiva que inicia la tarea de organizar la gestión, y encomienda la tarea de desarrollar un proyecto futbolístico para optar entrar en la Segunda División, el proyecto lo lleva a cabo el arquitecto Octavio May y su esposa Rocío de May.

A este proyecto se sumaron unos jóvenes empresarios aragüeños, seguidos por el deseo de aportarle a su Estado, una selección que los pudiese representar en el Fútbol Nacional.

Estos empresarios son: Carlos Herrera, Víctor Dosantos, Sante Truant, Rafael Piscitelli y Pablo Figueroa. Quienes conformaron una junta directiva, la cual ha cosechado el fruto de haber conducido al Aragua F.C. a la Primera División, en la temporada 2004 – 2005. Además, en este mismo año obtuvieron el título de Campeones de Segunda División.

Para la temporada 2005-2006, ocuparon el sexto lugar en el Campeonato de Primera División, debido a la agrupación de jugadores criollos e importados de nivel. (Blanco, G., 2006)

Directiva del Equipo:

- Presidente: Carlos Herrera
- Vicepresidente: Víctor Dosantos
- Tesorero. Sante Truant
- Vocal: Rafael Piscitelli
- Vocal: Pablo Figueroa

Actualmente, este equipo cuenta con el apoyo de las siguientes instituciones:

- Asociación de Fútbol del Estado Aragua “A.F.A.”
- Instituto Regional Deporte Aragua “IRDA”
- Centro Colombo Venezolano “C.C.V.”
- Casa Portuguesa de Maracay “CPM”
- Base Aérea Sucre

Patrocinantes

Empresas privadas: SAVOY y PEPSI

El A.F.C como organización tiene objetivos y metas bien planteadas que se describen a continuación:

Misión:

“Crear un megaproyecto en pro del deporte, específicamente en la disciplina del fútbol, además organizar Escuelas de Fútbol, desde la edad más pequeña hasta llegar a profesionales en todas las respectivas categorías”.

Visión:

“Brindarle a todos los Aragüeños el orgullo de tener con méritos un equipo profesional y competitivo en Primera División, participar en los torneos internacionales y de esta manera darles oportunidad a todos nuestros muchachos de la región tanto de las escuelas, barrios, clubes, etc.”

Por último, vale la pena mencionar que el Estado Aragua ha sido reconocido durante años en el deporte, por su fortaleza en el Fútbol, de esta región han salido jugadores de la talla como Renny Vega (jugador de la Selección Nacional), Carlos García Rafael Ponzó y Juan Arango, actualmente jugador del Mallorca, en la Liga Profesional de Fútbol Española. (URL: <http://www.araguafc.com>, 2006)



Carabobo Fútbol Club¹

Durante su trayectoria, ha participado en dos oportunidades en la Copa Sudamericana (2004-2006).

En la temporada 2005-2006 alcanzó el cuarto lugar de la clasificación de los equipos de Primera División, bajo la dirigencia técnica de Del Valle Rojas.

Directiva del equipo

- Presidente: José J. Parra
- Vicepresidente: Ricardo Hernández Lanz
- Gerente Deportivo: Miguel Arismendi
- Gerente General: Ricardo Hernández Planas
- Jefe de prensa: Federico Rojas

¹ Información disponible durante el período de la investigación

Además, cuenta con un cuerpo técnico conformado por: Asistente Técnico, preparador físico, preparador de porteros, médico, kinesiólogo, psicólogo y utilero.

Patrocinantes se encuentra principalmente la Gobernación Bolivariana de Carabobo y FUNDADEPORTE (Blanco, 2006).

2. COMPENSACIÓN

En cuanto a este aspecto, se pretende realizar una aproximación al tema central de la presente investigación, por lo que se tomará una concepción general de la compensación, para luego hacer énfasis en la variable del estudio que es la compensación financiera.

La compensación es definida de diferentes formas por distintas personas en función de lo que para ellas representa. La concepción de este término puede establecer diferencias dentro de un mismo país de acuerdo al sector económico que se estudie, al capital de la empresa, etc. En este sentido, se muestran tres conceptualizaciones de distintos autores:

- ⇒ “La compensación es el elemento que permite a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita; y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”. (Mercer, 2000, p.194)
- ⇒ “La compensación total es el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado en su trabajo.” (Gómez & David, 1998, p.320)
- ⇒ La compensación total “es la actividad mediante la cual la organización evalúa la contribución de los empleados, con el fin de distribuir recompensas monetarias y no monetarias, directas e indirectas, de acuerdo a la normativa vigente y a la capacidad de pago de la organización.” (Dolan y colaboradores, 1999, p. 251)

A pesar de las diversas formas de concebir el término compensación, se tiene claro que constituye un factor importante dentro de las organizaciones, ya que es la retribución que se le otorga a un empleado, por parte del empleador, por los servicios prestados en pro de la consecución de los objetivos empresariales. Así mismo, es una forma de atraer personas con las aptitudes necesarias para cumplir con los fines que la empresa tiene planteada, de acuerdo a su naturaleza.

Cabe destacar, que hay *dos formas de compensación, de carácter financiero² y no financiero*. La primera se refiere, a las asignaciones que recibe el trabajador, en términos monetarios, como contraprestación de las funciones ejercidas por su cargo; mientras que la segunda, está orientada al reconocimiento que se le da al trabajador por su desempeño y rendimiento en su puesto de trabajo, como por ejemplo el mérito. (Morales y Velandia, 1999)

a. Objetivos de la compensación

La función compensar dentro de las organizaciones, independientemente de la estructura y naturaleza que esta tenga, tiene como fines lo siguiente, según Dolan y colaboradores, 1999:

- *Atraer posibles candidatos a un puesto de trabajo.* De manera tal, que el programa de retribución, permita asegurar que el sueldo sea suficiente, para que atraiga a las personas adecuadas y en el momento adecuado, de acuerdo a las necesidades que presente la empresa. Por lo tanto, el sistema de retribuciones influye en las actividades de reclutamiento y selección.
- *Retener a los buenos empleados.* A no ser que el trabajador perciba que ese sistema de compensación no se adecue al aporte que le otorga a la organización, por lo cual abandonarían la misma en cuanto se le presentara una oportunidad mejor.
- *Motivar a los empleados.* La compensación puede contribuir a la motivación del individuo al vincular las recompensas al rendimiento, siendo ésta, la retribución basada en el rendimiento.
- *Administrar los sueldos de conformidad con la normativa legal,* puesto que existen disposiciones legales relativas a la retribución, las organizaciones deben conocerlas y evitar que sus programas retributivos la infrinjan.
- *Facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización.* Las organizaciones deberán diseñar sistemas de compensación que se ajusten y sean congruentes con las estrategias formuladas. Como resultado, la empresa podrá lograr fácilmente el crecimiento rápido, la supervivencia o la innovación.

² Este tipo de compensación es la que será tratada en esta investigación

En el año 2003, el Vicepresidente Económico del Fútbol Club Barcelona (España) declaró a la agencia de noticias EFE, en el web site de ESPN (URL: <http://www.espn.com>, 2006), que el objetivo final del sistema de remuneración en el fútbol profesional, por lo general debe estar enmarcado bajo criterios de compensación con una parte fija y otra variable, para que de esta manera, los jugadores que cobran más sean los mejores y los que más juegan.

b. Componentes de la compensación

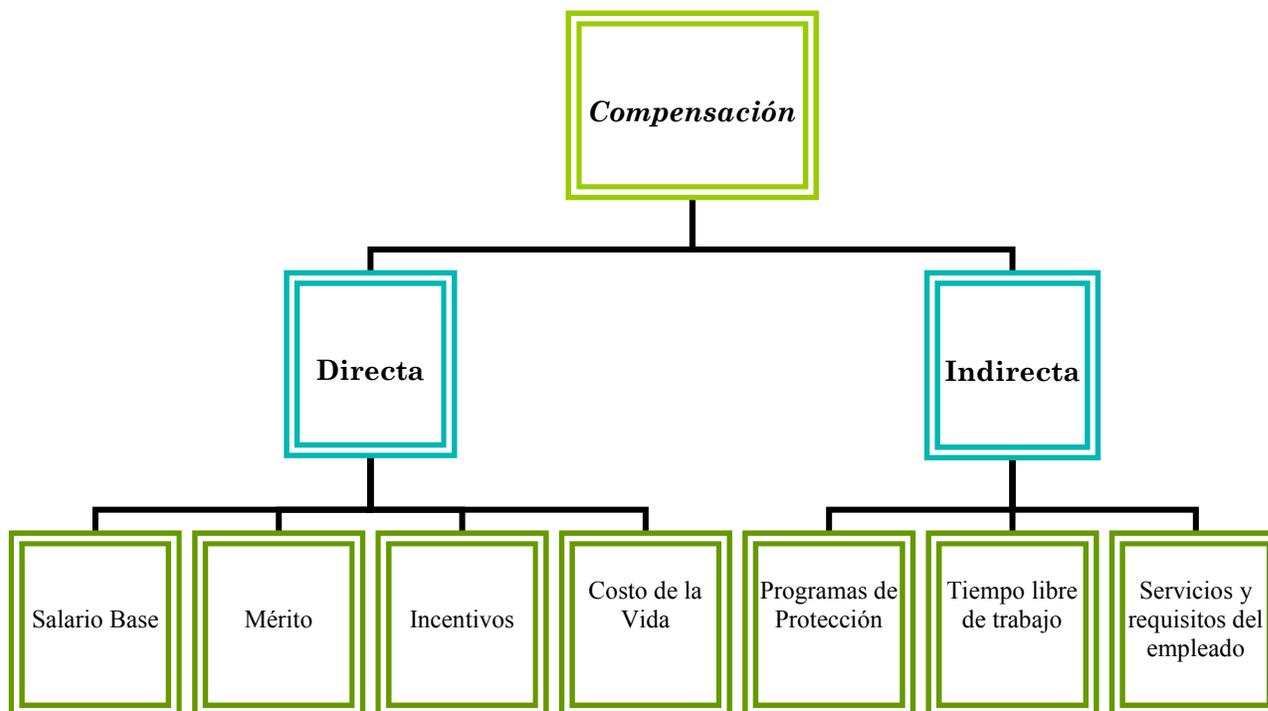
La compensación financiera consta de varios componentes, diferenciados: en forma directa, donde el trabajador recibe, en términos monetarios la contraprestación de su trabajo, en forma de sueldos, salarios, bonos, premios, etc.; y en forma indirecta, que son en términos de beneficios no como contraprestación de la labor del empleado sino más bien por pertenecer a determinada organización. En este sentido, a continuación se describen sus componentes (Morales & Velandia, 1999):

1. Salario base: definido como la cantidad de remuneración que se otorga a un empleado por el “desempeño” del puesto de trabajo, en función del nivel de complejidad de éste, y del tiempo que la persona ocupa a lo largo de la jornada.
2. Incrementos por mérito: es el aumento periódico de la asignación básica según los niveles de rendimiento.
3. Incentivos salariales: son los programas destinados a recompensar variablemente (siguiendo los niveles de eficiencia y productividad que se lleven en la empresa) a aquellos empleados con altos niveles de rendimiento. Tales incentivos pueden presentarse en formas diversas, incluyendo primas y participación en los beneficios de la empresa, etc.
4. Prestaciones, retribuciones indirectas o beneficios: se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo pero no es una retribución propiamente del servicio prestado. Incluyen conceptos como protección de la salud, servicios al empleado, a la familia del mismo, pensiones, descansos remunerados, etc.

De igual manera, el modelo que se ha tomado en cuenta para describir el sistema de compensación del fútbol profesional venezolano, para tres clubes de Primera División, es

el elaborado por George Milkovich y Jerry Newman, ya que refleja la variedad de las distintas formas que permiten compensar a los empleados, bien sea directa o indirectamente, con énfasis en la compensación financiera que constituye el objetivo fundamental de la investigación realizada.

Modelo 1: Formas de Compensación Financiera



Fuente: George T. Milkovich y Jerry M. Newman, *Compensation*, 3a Ed., Homewood, Editorial Irwin, 1990.

Según lo reseñado por la página web de la FIFA (URL: <http://www.fifa.com.es>, 2006), en septiembre del año 2005 la revista francesa, *France Football*, publicó el TOP 20 de los jugadores mejores pagados. Éstos, clasifican los ingresos de estos jugadores tomando en cuenta los siguientes componentes: el sueldo base, primas y asignaciones por publicidad. Ejemplo de esto, lo constituyen los jugadores del equipo español, el Real Madrid:

David Beckham	25 millones de euros
Ronaldo	19,6 millones de euros
Zinedine Zidane	13 millones de euros

Por consiguiente, se debe hacer mención al caso de la compensación de los jugadores del fútbol profesional venezolano, que está conformada por un salario básico, los viáticos, los premios obtenidos por la asistencia a determinados juegos, ya sea a nivel nacional o internacional, amistosos o eliminatorias y las asignaciones que se hacen por juegos ganados o empatados. (Goussot Zaydy, entrevista personal, 17 de octubre de 2005)

c. Importancia de las compensaciones en la gestión de Recursos Humanos

Según Dolan y colaboradores (1999, p.155)

La importancia del factor compensación, radica principalmente en el valor que le den las personas al recurso monetario, ya sea en su forma directa o indirecta, tomando el grado de beneficio que a ellos les genere. Sin embargo, no todas las personas entran a las organizaciones con el fin de obtener este tipo de retribuciones, sino más bien, buscan rendir dentro de la empresa por deseos de obtener recompensas no monetarias que pueda ofrecer la organización, como por ejemplo prestigio y posición social, el puesto ocupado, garantía de empleo, seguridad, responsabilidad en el puesto de trabajo y variedad en las actividades a ejecutar.

Sin embargo, es necesario destacar otros aspectos, como lo son para:

- La empresa, siendo un elemento que constituye un factor influyente en el costo de producción como en el de inversión. Tomando en cuenta, que no en todas las industrias importancia que se le otorga es de igual nivel.
- La sociedad, empleado para la subsistencia de una gran parte de la población (la mayor parte de la población vive de su sueldo).
- La estructura económica de un país, debido a que la forma en que se manejen los sistemas de asignaciones salariales, condicionará la estructura misma de la sociedad.

d. Pagos por planes de desempeño

En la actualidad el uso de las Evaluaciones del desempeño se inclina hacia las funciones remunerativas o de compensación. Por esta razón, esta evaluación es de suma

importancia al hablar de técnicas de pago basadas en desempeño. Pueden entenderse “como una forma de motivar a los empleados a través de incentivos financieros, los cuales son otorgados por la consecución de determinados objetivos” (Milkovich & Newman, 1999).

Es decir, estos planes de pagos por desempeño lo que buscan es alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales, vinculando el éxito de los empleados con el éxito de la empresa.

En este sentido, Troconis y Weffer hacen referencia a Milkovich al plantear que al aplicar este tipo de planes, se debe tomar en cuenta los siguientes factores

- Eficiencia: el cual abarca las siguientes áreas:
 - a) *Estrategia*: el plan debe ser concebido para que los empleados con sus acciones lleven a la organización a la consecución de objetivos de alta importancia para la misma.
 - b) *Estructura*: el plan debe ser establecido para que cada unidad del negocio pueda trabajar basándose en las competencias y habilidades de cada cargo y de cada departamento. En este sentido, cada plan se ajustará a los requerimientos del cargo y del departamento al que pertenece.
 - c) *Estándares*: además, se deben tomar en cuenta los objetivos del plan, la medición del desempeño, los participantes y las variables de compensación del plan.
- Equidad: el sistema de medición del desempeño debe ser igual para todos los empleados, es decir que la evaluación se realice de manera equitativa, para que las personas se sientan motivados a trabajar para lograr un mejor desempeño.
- Condescendencia: los planes deben ir acordes con las leyes de compensación existentes en el respectivo país de aplicación. Considerando que la imagen de la organización depende en gran parte de su apego a la norma legal de la nación.

3. GESTIÓN DEPORTIVA

Con el auge de esta industria deportiva, donde se destaca el carácter empresarial del fútbol profesional, surge la necesidad de diseñar estrategias enfocadas a la gestión de talentos al igual que en otras organizaciones, para mantener el nivel competitivo y no correr el riesgo de desaparecer dentro de este mercado deportivo.

Bajo esta lógica, García De Tomás (2003) expone en su artículo diversos aspectos relacionados con la gestión de talentos, específicamente en el Real Madrid:

- *Atraer y retener*. El éxito llama a los mejores. Jugar con grandes figuras también atrae al talento. Comenta que los trabajadores no se van de las organizaciones, se van de los jefes. La expectativa de éxitos futuros es la mejor retención del talento.

- *Retribuir*. La remuneración es un factor higiénico. No es eficaz para motivar por grande que sea, pero es demoledora para desmotivar cuando se percibe como insuficiente o mezquina. Parece recomendable pagar bien, más que pagar mucho. Lo primero evita que el interesado vea como un agravio su sueldo fijo; además, se debe diseñar una remuneración variable generosa con los logros y espléndida con el éxito.

- *Dirigir y desarrollar*. El Real Madrid ha optado por un entrenador de futuro (sobre el que parece existir consenso que ha demostrado condiciones excelentes) para dirigir a su banco de talento. El autor considera, que la clave puede estar en el equilibrio entre autoridad y consenso, entre sistema e inspiración, entre disciplina y arte en el terreno de juego.

- *Despedir*. Para ser coherente con la gestión del talento (con tener en el equipo a los mejores), no hay más solución que prescindir de los que no lo son. Si se mantienen, sencillamente se deja de jugar con los mejores. Ésto, puede generar elevados costos en términos de cultura corporativa y clima laboral. Para evitarlo, es necesario tratar a las personas bien en ese momento tan difícil.

BASES JURÍDICAS

El fútbol, a nivel profesional, se rige por un conjunto de normas que reglamentan los deberes y derechos, y demás aspectos relacionados con las competencias entre los equipos futbolísticos y los deportistas adscritos. Por tal motivo, es importante hacer referencia a las organizaciones, institutos y leyes que rigen y regulan esta actividad en Venezuela.

El deportista que es contratado para prestar sus servicios en una entidad deportiva, debe regirse según las normativas propias del juego, que son las de carácter técnico y que tienen su origen y sustento en la organización de la *FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociado)*, entidad de proyección y poder transnacional que gobierna el fútbol del mundo. Entre sus funciones está controlar todas las modalidades del fútbol, adoptando aquellas

medidas adecuadas para evitar la violación de los estatutos, reglamentos y decisiones de la organización, y las reglas de juego, e impedir que ciertos métodos o prácticas pongan en peligro la integridad de los partidos o competiciones, o den lugar a abusos en el deporte del fútbol.

De la ramificación jerárquica de la FIFA, las Confederaciones por Continentes y las Federaciones por países, se encargan de difundir las *17 Reglas de Juego del Fútbol* y otras regulaciones de carácter administrativo y punitivo aplicables a todos los asociados en el mundo.

En Venezuela, los *Estatutos de la Federación Venezolana de Fútbol*, marco que rige todas las actividades a nivel nacional, sobre el fútbol en sus diversos ámbitos: categorías menores, profesional, y femenino, dependiendo de cual sea el caso.

Igualmente, el *Instituto Nacional de Deporte* es el ente gubernamental que rige la actividad deportiva. En su marco legal, la *Ley de Deporte* hace referencia a lo siguiente:

En su Sección Tercera, específicamente en el artículo 36, se definen las siguientes actividades correspondientes a las Federaciones Deportivas Nacionales:

- 1) Dirigir, orientar, coordinar, controlar, supervisar y evaluar las actividades deportivas que sean de su competencia, a tenor de lo dispuesto por esta Ley, su Reglamento y demás actos administrativos que dicten las autoridades deportivas competentes, así como las regulaciones que se establezcan en su acta constitutiva y estatutos.
- 2) Dictar las normas técnicas y deontológicas de sus respectivas disciplinas en concordancia con las establecidas por su correspondiente federación internacional y velar por su cumplimiento.
- 3) Promover la formación, capacitación y mejoramiento de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de su respectiva especialidad.
- 4) Organizar y dirigir las competencias deportivas de su especialidad que se realicen en el país, sin perjuicio de las atribuciones que respecto de éstas correspondan al Comité Olímpico Venezolano y al Instituto Nacional de Deportes.
- 5) Reconocer y proclamar a los titulares nacionales y conformar sus respectivas selecciones.
- 6) Sancionar sus respectivos estatutos y reglamentos.

- 7) Presentar al Instituto Nacional de Deportes sus planes y programas a los fines de suministro de la asistencia financiera, económica y técnica por dicho organismo, así como rendir cuentas del manejo de los fondos públicos aportados, de conformidad con el ordenamiento jurídico venezolano.
- 8) Los demás deberes y atribuciones que establezcan sus estatutos y reglamentos.

Por otra parte, en la ley mencionada anteriormente, en la sección sexta perteneciente al Deporte Profesional, se señalan los siguientes artículos:

Artículo 43: Las entidades deportivas profesionales coadyuvarán al desarrollo de las disciplinas deportivas del deporte federado. La organización y funcionamiento de cada disciplina del deporte profesional se regirán según lo previsto en sus estatutos y reglamentos sin prescindencia de las normas que al respecto dicte el Instituto Nacional de Deportes. Las organizaciones profesionales o especiales de cada deporte se regirán además, por los estatutos y reglamentos de la federación a la cual estén asociados.

Artículo 44: El Instituto Nacional de Deportes supervisará las actividades deportivas profesionales. Para ello, el Directorio del Instituto, podrá designar comisionados. Los deberes y atribuciones de los comisionados serán fijados por el reglamento respectivo.

Artículo 45: Las entidades deportivas profesionales podrán adoptar la forma de sociedades anónimas, la cual quedará sujeta al régimen general de sociedades establecidas en el Código de Comercio de la República de Venezuela.

Artículo 46: El Instituto Nacional de Deportes llevará un registro de las entidades deportivas profesionales, dirigentes, atletas, personal técnico de apoyo, nacionales o extranjeros, que realicen actividades profesionales en el país.

Artículo 47: Las entidades deportivas del deporte profesional incluirán dentro de su presupuesto de gastos, una partida para contribuir con los entes del sector privado de la organización deportiva.

En la *Ley Orgánica del Trabajo*³, el Título V. Regímenes Especiales. Capítulo V. Del Trabajo de los Deportistas Profesionales, se hace referencia a lo siguiente (tomando en cuenta los artículos: 302, 303, 311, 313):

³ Véase ANEXO A

- El deportista profesional al obtener una remuneración y actúe bajo la dependencia de otra persona será considera trabajador.
- Las condiciones inherentes al desarrollo de las actividades del deportista, debe quedar por escrito en un contrato firmado por las partes y el mismo debe expresar las condiciones pertinentes a la relación de trabajo.
- El salario, para este tipo de trabajadores, se estipula por unidad de tiempo, para uno o varios eventos, partidos o funciones, o para una o varias temporadas.
- En este tipo de relación, se dispone salarios diferentes para trabajos iguales, por razón de la categoría de los eventos, partidos o funciones de los equipos o de la experiencia o habilidad de los trabajadores, sin ser considerada esta acción como violación al principio de la igualdad salarial.

Todo lo anterior, demuestra que al igual que otras actividades profesionales, el deporte futbolístico, concebida como una industria u organización, posee una serie de directrices que de una u otra forma regulan todo el ejercicio económico, laboral, etc. del fútbol profesional.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

A continuación se presentan un conjunto de términos, relacionados con el tema, que facilitarán la comprensión de la investigación:

- **Beneficios de ley:** beneficios contemplados en La Ley Orgánica del Trabajo, a saber vacaciones, bonificación de fin de año, etc.
- **Cantera:** jugadores que pertenecen a las categorías menores de Primera División, de determinado club y/o equipo.
- **Cuerpo técnico:** personal encargado de la preparación de los jugadores, conformado por entrenador, preparador físico, kinesiólogos, entre otros.
- **Derechos deportivos:** indemnización que recibe un club por concepto de la formación física y desarrollo de un jugador joven, específicamente hasta los 23 años de edad.

- **Expertos:** para esta investigación, personas con amplia experiencia en el ámbito deportivo, específicamente en el fútbol venezolano (periodistas, jugadores, técnicos y directivos de equipos)
- **Jugador profesional:** jugador que tiene un contrato escrito con un club y que percibe un monto superior a los gastos que efectivamente efectúa por su actividad futbolística. Cualquier otro jugador se considera aficionado.
- **Patrocinantes “Sponsors”:** personas o empresas que financian un espectáculo a cambio de publicidad o patrocinio.
- **Plantilla de jugadores:** lista de jugadores del club y/o equipo, adscritos o contratados durante una temporada de fútbol. Conjunto de jugadores de un club, a las órdenes del entrenador, incluyendo titulares y suplentes.
- **Préstamo de jugadores:** cuando jugador profesional puede cederse a otro equipo en calidad de préstamo sobre la base de un acuerdo por escrito entre el jugador y los clubes en cuestión.
- **Primas:** cantidad en Bolívares, que exigen algunos jugadores antes de firmar el contrato con el club.
- **Primera y Segunda división:** categorías del fútbol profesional venezolano.
- **Rescisión de contrato:** dejar sin efecto un contrato.
- **Seguros HCM:** Hospitalización, Cirugía y Maternidad
- **Temporada:** una temporada comienza con el primer partido oficial del campeonato nacional de liga correspondiente y termina con el último partido oficial del campeonato nacional de liga correspondiente. En Venezuela por lo general un período de diez meses: a partir de julio, finalizando en mayo.
- **Transferencias de jugadores:** Venta de un jugador de un club a otro. En el traspaso, además de los clubes y el jugador, es frecuente la intervención de un intermediario. Los jugadores profesionales han logrado que se les otorgue un porcentaje de la operación.

Diseño de la investigación y tipo de estudio

Para determinar el tipo de diseño de la investigación, se partió del hecho de que ningún estudio es de carácter puro en su aplicabilidad, por cuanto existe una diversidad de estudios o de diseños, que pueden combinarse para su mejor adaptación en las investigaciones que se desarrollan. En tal sentido, Sabino (2002, p.78) dice que “En la práctica cada investigación es una unidad coherente desde el punto de vista lógico y metodológico...” Además, sostiene que los diseños “... pueden combinarse y complementarse, adaptando formas inéditas y variaciones específicas”.

Bajo esta lógica, el diseño aplicado fue no-experimental, el cual abarcó dos modalidades: tipo documental y campo. El primero de ellos **tipo documental** entendido por Martins y Palella (2004, p.84)

Como un proceso de búsqueda que se realiza en fuentes con el objeto de recoger información, organizarla, describirla e interpretarla de acuerdo con ciertos procedimientos que garanticen confiabilidad y objetividad en la presentación de resultados, respondiendo a determinadas interrogantes o proporcionando información sobre cualquier hecho de la realidad.

Para ello, se realizó una revisión exhaustiva del material bibliográfico y documental con la finalidad de fundamentar y apoyar la investigación en cuestión.

El segundo, **tipo campo**, según el planteamiento de Ramírez 1998 consiste “en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular variables” (Martins y Palella, 2004, p.80). En el caso específico de esta investigación, se llevó a cabo a través de Entrevistas Semiestructuradas, que facilitaron la obtención de la información necesaria, directamente de las fuentes vivas.

De acuerdo con la naturaleza del estudio, es de **tipo descriptivo** que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 1999, p.46), tomando en cuenta que la población a estudiar son los clubes de fútbol profesional venezolano, de primera división. Y **transversal**, porque se desarrolló en un momento único, durante el año 2006.

Evidentemente, este enfoque hace énfasis en el interés de conocer cómo se estructuran las designaciones compensatorias propias de los clubes de fútbol profesional y de la selección nacional, los cuales son considerados como un gran negocio, que genera altos ingresos e inversiones monetarias a nivel mundial (Sánchez, 2000), considerando que la compensación constituye un aspecto fundamental en el desarrollo y la gestión de los recursos humanos, en el logro de los objetivos planteados dentro de las organizaciones. De allí la importancia de indagar la gestión de recursos humanos en esta disciplina deportiva a través del estudio del sistema de compensación utilizado.

Unidad de análisis, población y muestra

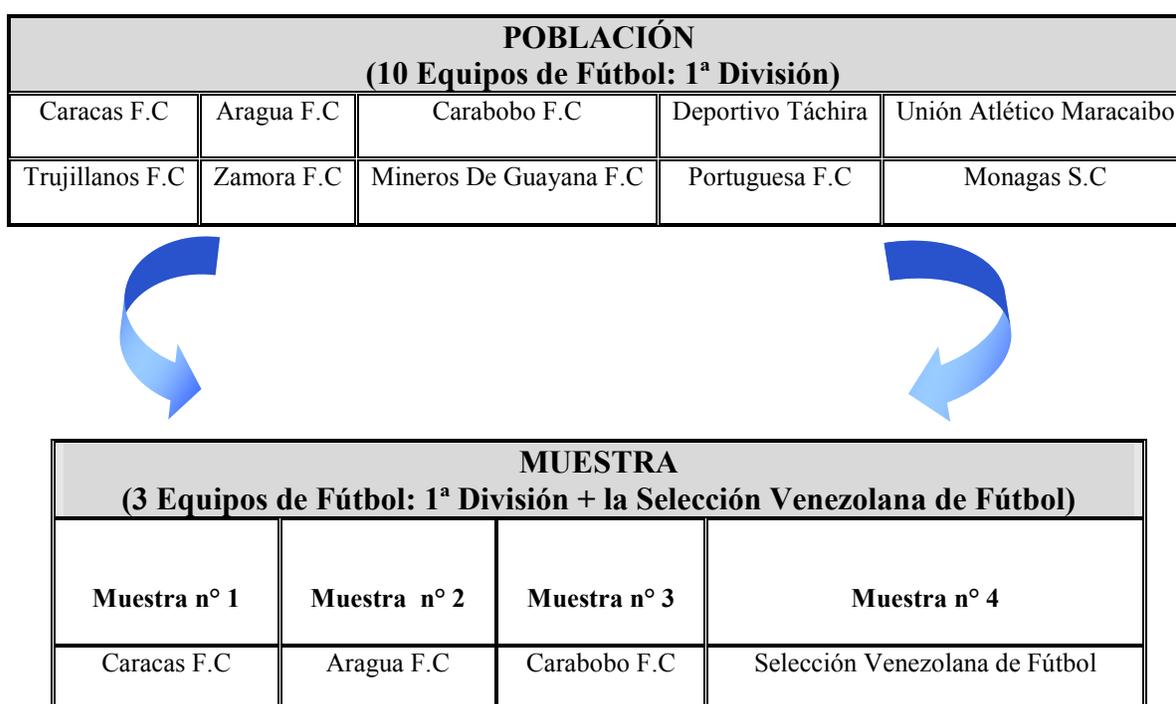
La *Unidad de Análisis* dentro de un estudio de investigación se refiere a la definición de las personas, entes, entre otros, que serán estudiados durante el desarrollo de la investigación (Hernández S. y colaboradores, 2000). En este sentido, por ser el objetivo de estudio la compensación financiera como aspecto fundamental de la gestión de recursos humanos, específicamente en la organización deportiva, la unidad de análisis está representada por los equipos de Fútbol Profesional Venezolano, presentes en la actualidad.

La *Población* de una investigación se define como la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de esta población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación (Tamayo, 1992). Particularmente, en este estudio la población estuvo representada por los diez equipos de Primera División y por la Selección Nacional, presentes actualmente en el fútbol profesional venezolano.

La *Muestra* es un subgrupo de la población, la cual permite inferir propiedades de la totalidad, por lo que deben ser representativas de la población. Para cumplir esta característica, la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo, que en el caso de la investigación realizada fue el no probabilístico que es un “procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra” (Arias, 1999, p.51), el cual se realizó de forma intencional, debido a que en las conversaciones preliminares con expertos en el tema deportivo, se señalaron características relevantes sobre el funcionamiento del fútbol profesional venezolano. Por consiguiente, los criterios de selección de la muestra establecidos por las investigadoras fueron:

1. Equipos de fútbol profesional venezolano de Primera División, que cuenten con una estructura organizativa consolidada, similar a la de las empresas tradicionales y además, reconocidas en este ámbito deportivo.
2. El origen de los ingresos de los equipos, que se refiere al respaldo económico: de empresas privadas, entes gubernamentales o mixtas (para el caso de aquellos equipos que tengan respaldo de las empresas anteriores, de manera simultánea).
3. Por su ubicación, principalmente aquellos equipos que se encuentran cerca del área Metropolitana, lo que facilitó la recolección de los datos.

En consecuencia, la muestra que se tomó para el estudio, por cumplir con los requisitos antes mencionados fueron: Caracas Fútbol Club, Aragua Fútbol Club, Carabobo Fútbol Club, y La Selección Venezolana de Fútbol. Este último se incluyó dentro de la muestra debido a la naturaleza de su organización que es representativa ante el organismo mundial que rige el fútbol: la FIFA, además que la selección se nutre de los equipos profesionales presentes en la actualidad.



Fuente: Elaboración propia

Definición y operacionalización de la variable

Se elaboró el cuadro de operacionalización donde se muestra la definición conceptual y operacional, así como los indicadores, que guiaron a la obtención de la información al aplicar las técnicas de recolección de datos de la variable de estudio.

<i>Variable</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Definición operacional</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>
COMPENSACIÓN	Actividad mediante la cual la organización evalúa la contribución de los empleados, con el fin de distribuir recompensas monetarias y no monetarias directas e indirectas, de acuerdo a la normativa vigente y a la capacidad de pago de la organización. (Dolan, Schuler & Valle 1999)	Retribuciones directas e indirectas asignadas a los jugadores en cada uno de los equipos de fútbol profesional venezolano y/o en la selección nacional	1. Compensación Financiera Directa	1.1. Salario base mensual 1. 2. Incrementos por mérito 1. 3. Incentivos individuales 1. 4. Incentivos grupales: bonos y/o premios por objetivos logrados durante la temporada o competencias internacionales
			2. Compensación Financiera Indirecta	2. 1. Viáticos asignados durante la temporada 2. 2. Servicios (alimentación, traslado, alojamiento y vivienda) 2.3. Seguros médicos

EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente apartado se explican las técnicas y los instrumentos metodológicos empleados en el estudio, así como la estrategia de investigación que permitió obtener la información con la finalidad de dar respuesta al tema planteado.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Con el fin de cumplir con el objetivo general de la investigación: Estudiar el sistema de compensación del fútbol profesional venezolano como gestión de recursos humanos de esta disciplina deportiva, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

Se aplicaron **técnicas de recolección de datos**, que constituyen las distintas formas de obtener la información.

- *Fichaje*, se empleó realizando previamente un arqueo bibliográfico general, lo que permitió registrar datos relacionados con los aspectos importantes que sustentan el tema de investigación. Con esta técnica, se estableció un conjunto de tópicos relacionados con el tema, que condujeron a la elaboración de la operacionalización de la variable, que posteriormente sirvieron de base para realizar las entrevistas previas a los expertos en materia futbolística.
- *Entrevistas Semi-estructuradas*, en su modalidad de *Entrevista Focalizada*, las cuales tuvieron por objeto explorar a fondo las experiencias vividas por los informantes, que generalmente han sido testigos de hechos de interés sobre el fútbol profesional; en este caso, se elaboró previamente una guía de entrevista con los indicadores que facilitaron la recolección de todos los aspectos necesarios para cumplir con los objetivos planteados.

El guión utilizado para las entrevistas, previamente fue revisado por el siguiente grupo de expertos: el periodista deportivo, Gerardo Blanco; y directivos de la Federación Venezolana de Fútbol: Domingo Arias y Jesús García Regalado; quienes validaron el contenido del instrumento, y realizaron recomendaciones sobre aquellos aspectos que podrían ser mejorados o descartados dentro del mismo.

Es necesario mencionar, que en un primer momento de esta investigación se realizaron entrevistas abiertas a expertos en el área deportiva, quienes sustentaron la factibilidad del

estudio además, de facilitar los mecanismos de contacto con otras personas claves para la investigación. Los especialistas contactados fueron:

- José Visconti, con 33 años de experiencia en el periodismo, actual periodista deportivo de Meridiano Televisión y profesor de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Santa Rosa. Suministró información detallada de la evolución del Fútbol Profesional Venezolano, así como de personajes con amplia trayectoria futbolística.
- Cristóbal Guerra, actualmente se desempeña como periodista deportivo del diario El Nacional y simultáneamente como profesor de la Escuela de Comunicación Social en la Universidad Católica Andrés Bello. Reconocido por su participación continua, en los mundiales de fútbol, como comentarista.
- Gerardo Blanco, redactor y editor del suplemento semanal El Deportivo encartado en el diario Últimas Noticias. Además, de tener una reconocida trayectoria como periodista, ha realizado diversas investigaciones sobre el fútbol venezolano.
- Zaidy Goussot, actual Directora de Relaciones Públicas y Prensa de la Federación Venezolana de Fútbol.
- Domingo Arias, miembro del Consejo de Honor de la Federación Venezolana de Fútbol, quien facilitó los contactos establecidos con personajes claves de los equipos integrantes de la muestra y otros miembros de la federación.
- Luis Mendoza, ex jugador de la selección venezolana de fútbol durante la década de los años 70 y 80 y actual entrenador de las Categorías Menores de la FVF. La importancia de entrevistarle, obedeció a su percepción sobre el tema, desde dos puntos de vista: como técnico de equipo y como jugador profesional.
- Nelson Carrero, ex jugador y actual técnico de la Selección Venezolana de Fútbol Categoría Sub-20 (la cual participó en los Juegos Centroamericanos Cartagena 2006), con amplia trayectoria en el fútbol venezolano, el cual fue considerado por su conocimiento sobre el funcionamiento de los equipos nacionales de primera división y la Selección.

Con relación a los **instrumentos de recolección de datos** entendido como “los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (Arias, 1999, p.53). En esta investigación, los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

- *Fichas*, donde se registraron los datos secundarios, realizando una revisión exhaustiva de la información pertinente para la investigación. De igual forma, se empleó la síntesis y análisis de textos y documentos, permitiendo así presentar los argumentos necesarios para garantizar la factibilidad de la investigación.
- *Registros Grabados*, de gran utilidad, permitió recolectar los datos provenientes de las fuentes vivas, a través del grabador como un recurso importante y necesario para obtener la información adecuada y pertinente, por cuanto se pudo almacenar la información relacionada con los aspectos mencionados en el guía de entrevista empleados para directivos y jugadores.
- *Matriz de Organización de datos*, la cual facilitó la síntesis y resumen de la información, obteniendo posteriormente las conclusiones parciales sobre el sistema de compensación de cada uno de los integrantes de las muestra.

Estrategia de la investigación

La aplicación de los instrumentos metodológicos en el proceso de investigación, obedeció al cumplimiento de las siguientes fases estratégicas:

Fase I: Entrevistas Preliminares

Se realizó la recolección de los datos relacionados con el tema de compensación y de los deportes profesionales en Venezuela, y específicamente del fútbol, a través de un arqueo bibliográfico general. En esta fase, se consultó material especializado referente al tema, tales como tesis de grado, libros de textos especializados en materia deportiva, de recursos humanos y compensación, páginas de internet, entre otros, los cuales permitieron una aproximación al contexto dentro del cual se encuentra inmersa la unidad de análisis del presente estudio.

Además, se realizaron entrevistas preliminares a expertos en materia futbolística para validar la factibilidad y viabilidad de la investigación. Por esta razón, se acudió

específicamente a la Federación Venezolana de Fútbol y a periodistas deportivos, donde se recibió información sobre la historia del fútbol en Venezuela, sobre la estructura y las funciones de la actual Federación y de los equipos adscritos a ellas.

Con relación al tratamiento de los periodistas deportivos, personajes claves dentro del mundo futbolístico, se elaboraron entrevistas semi-estructuradas, orientadas a recabar información directa, para indagar y comprender, aquellos aspectos generales relacionadas a la gestión de recursos humanos y de la compensación financiera, lo cual facilitó la elaboración de los instrumentos de recolección de datos y su posterior aplicación a la muestra seleccionada para la investigación. Es por tal motivo, que los periodistas entrevistados fueron:

- José Visconti (ver referencia en el apartado de técnicas de recolección de datos)
- Manuel Todea y Juan Lanz, redactores reconocidos en el área deportiva, desempeñándose actualmente, en la planta de Meridiano Televisión.
- Leonardo Picón, Comunicador Social, egresado de la UCAB, con 18 años de experiencia, quien se desempeña actualmente como editor del cuerpo de Deportes del Diario Últimas Noticias.

Esquema de la Matriz de Contenido de los Periodistas Deportivos

Matriz N° 1 Periodistas Deportivos	Contenido	Categorías
<p><i>Periodistas:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. José Visconti 2. Manuel Todea 3. Juan Lanz 4. Leonardo Picón 	<p>Aspectos de la Gestión de Recursos Humanos</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Fútbol como empresa comercial ⇒ Importancia de gestión de RR.HH en las Organizaciones Deportivas ⇒ Situación favorable en la gestión deportiva, del fútbol profesional venezolano ⇒ Categorización de jugadores
	<p>Aspectos de la Compensación Financiera</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Criterios de Remuneración ⇒ Variación salarial entre jugadores ⇒ Transferencia de jugadores

De acuerdo a lo anterior, se presenta a continuación parte de la información recolectada durante esta primera fase de investigación.

MATRIZ N° 1: ENTREVISTAS PRELIMINARES A PERIODISTAS DEPORTIVOS

<i>Periodistas</i>	<i>José Visconti</i>	<i>Manuel Todea</i>	<i>Juan Lanz</i>	<i>Leonardo Picón</i>
<i>Aspectos</i>				
Fútbol como empresa comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí puede considerarse de esa manera, pero con mayor responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí, debido a su naturaleza y el contexto donde se desarrolla. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí lo considera comercial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí, pero hay dificultades para tener una visión de objetivos a largo plazo, tanto económicos como de desarrollo deportivo
Importancia de la Gestión de RR.HH en la organización deportiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es importante, ya que garantiza la verdadera calidad y eficiencia de este espectáculo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es importante ya que juega un papel fundamental en el desarrollo de los jugadores y en su plan de carrera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí, ya que la gestión humana es el motor fundamental de toda organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si es importante, pero en esta organización, trasciende lo comercial. Ejemplo: Un equipo de fútbol identifica a una región, y eso genera actividad económica y social, en la cual una gestión de recursos humanos puede dar aportes,
Hecho importante en la gestión deportiva del fútbol profesional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de expulsados por juego: se ha logrado durante la gestión de Richard Páez, en la selección nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se refleja en la reciente construcción, por parte del Caracas Fútbol Club de su estadio propio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El apoyo que actualmente brinda la empresa privada a los equipos de fútbol profesional en el país. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El equipo Caracas Fútbol Club tiene escuelas deportivas para categorías menores y por lo general es solvente económicamente. Lo cual da estabilidad a la nómina y al equipo técnico.
Categorización de los jugadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antigüedad ▪ Edad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Novatos ▪ Con experiencia ▪ Jugadores de la Selección 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No las conoce 	<p>Relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Juventud y experiencia ▪ Calidad en sus distintas escalas ▪ Posición que ocupan en el esquema táctico o técnico planteado por el cuerpo técnico para intentar los éxitos deportivos
Criterios de Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salud ▪ Rapidez 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendimiento ▪ Experiencia (clubes a los que ha pertenecido) ▪ Rol del Agente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe sueldo mínimo ni tope salarial. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cotización del jugador basado en una calidad ▪ De allí que cuando su calidad es reconocida por otras ligas de mayor poder económico.
Variaciones salariales, entre los jugadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las variaciones se relacionan con: el talento, la experiencia y las normas de los agentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí existen variaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si existen ciertas diferencias salariales principalmente por el talento y la trayectoria o experiencia del jugador 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí, si el jugador cumple con lo requerido ▪ Capacidad de proyección como jugador de alto rendimiento
Transferencia de jugadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No respondió 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este tema es diferente con relación a otros países. En el país los jugadores rotan por varios clubes, y esto genera que no se le de oportunidades a otros jugadores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tiene conocimiento de este proceso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En ciertos casos, se efectúan por los problemas económicos presentes en el equipo, reduciendo la nómina. ▪ Se realizan para mejorar la estructura del equipo y mejores rendimientos deportivos.

Fase II: Arqueo y revisión bibliográfica

En esta segunda fase, se decidió orientar la investigación al estudio específico del Sistema de Compensación empleado por parte de la directiva de los equipos, dentro del cual se incluyó los esquemas de compensación en la gestión de Recursos Humanos. Para dicho estudio, se realizó un arqueo bibliográfico especializado orientado a la consulta de material referente a los aspectos de compensación bajo el Modelo de Milkovich y Newman, así como las teorías y conceptos expuestos por Morales y Velandia, Dolan y Colaboradores, entre otros expertos en el tema de compensación

Fase III: Recolección de datos

En esta tercera fase metodológica, se procedió a realizar el acercamiento a las fuentes vivas a través de la técnica de la Entrevista Semi-estructurada dirigidas a jugadores y directivos de tres equipos de Primera División del fútbol profesional venezolano, mediante una guía de entrevista para recolectar los datos primarios que dieron respuesta a los objetivos de investigación planteados. Los directivos de los equipos, aportaron información sobre los aspectos resaltantes de la gestión deportiva, los contratos y los componentes que integran la compensación de los jugadores.

Los directivos contactados fueron:

▪ **Caracas Fútbol Club:**

Elio Quintal: Coordinador General

▪ **Aragua Fútbol Club:**

Carlos Herrera y Victor Dos Santos: Presidente y Vicepresidente del equipo.

▪ **Carabobo Fútbol Club:**

Miguel Arismendi y Vicente Arruda: Gerente Deportivo y Entrenador transitorio⁴.

▪ **Selección Nacional (FVF)**

Jesús García Regalado: Secretario General y Gerardo Rivero, Coordinador de Torneos Nacionales.

Por otra parte, se entrevistaron un grupo de jugadores⁵ pertenecientes a los equipos de la muestra (total de tres por cada equipo), donde se recabaron aspectos generales de la

⁴ Cargo provisional para el momento de la entrevista.

⁵ Sus nombres no serán revelados para garantizar confidencialidad de la información suministrada.

remuneración y su percepción de la gestión deportiva en los equipos y en la Selección Nacional de Fútbol, respectivamente.

Con la aplicación de las Entrevistas Semi-estructuradas, se obtuvo información de los equipos y de la Selección, la cual complementó el conjunto de datos secundarios ya recopilados y analizados, estos fueron incluidos posteriormente en la fase del procesamiento y análisis de los mismos.

Fase IV: Análisis de los resultados

En esta cuarta fase, se llevó a cabo el procesamiento y análisis de los datos, en la cual se utilizó matrices para sintetizar y resumir la información obtenida, facilitando así su interpretación y análisis.

Fase V: Conclusiones y Recomendaciones

Finalmente, se establecieron las conclusiones y recomendaciones finales, producto del análisis realizado, constituyendo así un aporte para las organizaciones de fútbol profesional, en especial aquellas que fueron tratadas para la investigación; y por último, se presenta las fuentes consultadas y los anexos, que están integradas a la totalidad de esta tesis.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo, se presenta el análisis e interpretación de los resultados, con base a los datos primarios y secundarios recopilados a lo largo del proceso investigativo. Se analizan las entrevistas a profundidad, haciendo especial énfasis en la modalidad del Sistema de Compensación Financiera expuesto por George Milkovich y Jerry Newman, además, se exponen los aspectos de la gestión de Recursos Humanos, según el punto de vista de los entrevistados; lo cual facilitó la elaboración de conclusiones parciales para cada equipo de la muestra, para establecer diferencias y semejanzas, con la modalidad del sistema de compensación financiera empleada en la Selección Nacional; con el objeto de caracterizar los componentes de la compensación, como aspecto fundamental de la gestión de recursos humanos de la organización deportiva. Y, posteriormente, elaborar las conclusiones y recomendaciones finales del trabajo en cuestión.

En este sentido, se presenta el esquema representativo de la matriz para directivos y jugadores, con las categorías que abordan cada una de las ideas relevantes, para el desarrollo y análisis e interpretación de los resultados:

Esquema de las Matrices de contenido: Directivos y Jugadores

Matriz N° 2 , 3 y 4 Directivos	Contenido	Categorías
<p><i>Directivos de:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Caracas Fútbol Club 6. Aragua Fútbol Club 7. Carabobo Fútbol Club 8. Selección Nacional 	<p>Aspectos de la Gestión de Recursos Humanos</p>  	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Fútbol como empresa comercial ⇒ Estructura organizativa ⇒ Necesidad de gestión de RR.HH ⇒ Hechos relevantes en la gestión deportiva ⇒ Criterios de selección de jugadores ⇒ Categorización de jugadores

Matriz N° 5 Jugadores	Contenido	Categorías
<p><i>Tres Jugadores por cada equipo de:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Caracas Fútbol Club 2. Aragua Fútbol Club 3. Carabobo Fútbol Club 4. Selección Nacional 	<p>Componentes de la Compensación Financiera y percepción de la Gestión deportiva</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Opinión sobre la Gestión Deportiva del equipo al que pertenece ⇒ Aspectos claves de la remuneración ⇒ Frecuencia de pago del salario ⇒ Captación y selección de jugadores

**MATRIZ N° 2: ASPECTOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DIRECTIVOS DE EQUIPOS**

<i>Equipos</i> <i>Aspectos</i>	<i>Caracas Fútbol Club</i> <i>(Empresa privada)</i>	<i>Aragua Fútbol Club</i> <i>(Empresa mixta)</i>	<i>Carabobo Fútbol Club</i> <i>(Empresa gobierno)</i>
Fútbol cómo empresa comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se maneja como empresa ▪ Es estable, consolidada ▪ Respalda por la empresa privada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se considera una empresa comercial en crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No es considerada como una empresa comercial, debido a que sus ingresos son provenientes de entes gubernamentales.
Estructura Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidencia, Vice-Presidencia, Coordinación General, equipo técnico, médico, administrativo y personal de mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformado por las figuras de : Junta Directiva y tres gerencias: Deportiva, Administrativa, de Mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidencia, Vice-Presidencia, Gerencia Deportiva, Gerencia General y Departamento de Prensa
Necesidad de la gestión de RR.HH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistencia de un departamento de Recursos Humanos. ▪ Es importante su creación en toda la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe un Departamento de Recursos Humanos, sin embargo, consideran que es necesario para optimizar el funcionamiento del equipo en su totalidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si bien es imprescindible esta gestión, para el buen funcionamiento de cualquier organización, el equipo no todavía no cuenta con este recurso
Hechos relevantes de la Gestión Deportiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participación en campeonatos nacionales e internacionales en las distintas categorías ▪ Construcción de su propio estadio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campeones de 2ª División y el posterior ascenso a 1ª División 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debido a la falta de continuidad en las políticas deportivas, desde su fundación , no ha sido posible su consolidación definitiva, ▪ Actualmente, el equipo está en la búsqueda del equilibrio deportivo y financiero
Criterios de selección de jugadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responde al desempeño en las categorías inferiores y de otros equipos nacionales e internacionales (préstamo de jugadores). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se toma en cuenta el desempeño en otros equipos a los cuales haya pertenecido el jugador anteriormente. ▪ Por acuerdo mutuo entre el jugador y el director técnico del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responde a la habilidad y buen desempeño de jugadores tanto de categorías menores, como de otros clubes y/o equipos nacionales o extranjeros.
Categorización de los jugadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es una clasificación que responde a parámetros internos establecidos, donde el principal criterio es el valor del jugador dentro del mercado futbolístico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe una categorización como tal, sin embargo, consideran ciertos aspectos: ▪ De acuerdo a su rendimiento en la categoría o equipo de origen. ▪ Si son jugadores de la selección nacional. ▪ Si provienen de un equipo extranjero 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De acuerdo a: ▪ Desempeño y rendimiento del jugador ▪ Participación en competencias nacionales e internacionales ▪ Experiencia y trayectoria en el fútbol profesional venezolano.

**MATRIZ N° 3: ASPECTOS DE LA COMPENSACIÓN FINANCIERA
DIRECTIVOS DE EQUIPOS**

<i>Equipos</i> <i>Aspectos</i>	<i>Caracas Fútbol Club)</i>	<i>Aragua Fútbol Club</i>	<i>Carabobo Fútbol Club</i>
Términos contractuales entre equipo y jugador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los contratos son temporales. ▪ Paquete anual: salarios, beneficios de ley y de la organización ▪ Préstamo y transferencia de jugadores ▪ Cláusulas de rescisión de contrato 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratos por tiempo determinado ▪ Paquete salarial: salario básico mensual, beneficios de ley y de la organización; y bonos por participación en copas internacionales ▪ Préstamo y transferencia de jugadores ▪ Cláusulas de rescisión de contrato 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FUNDADEPORTE representante del gobierno regional, intermediario entre el jugador y el Gte. General del Equipo ▪ Contrato de carácter temporal ▪ Paquete salarial: sueldo mensual, beneficios de la organización y de ley, excepto el pago de utilidades. ▪ Préstamo y transferencia de jugadores ▪ Cláusula de rescisión de contrato ▪ Prima de contratación de acuerdo a la categoría del jugador
Marco legal de los contratos	<p align="center">Regulaciones de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La FIFA ▪ Federación Venezolana de Fútbol ▪ Ley Orgánica del Trabajo ▪ Internas 	<p align="center">Regulaciones de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La FIFA ▪ Federación Venezolana de Fútbol ▪ Ley Orgánica del Trabajo ▪ Internas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estatutos y reglamentos de la FIFA ▪ Regulaciones de la Federación Venezolana de Fútbol ▪ Normativa de FUNDADEPORTE ▪ Directrices internas del equipo
Origen de los ingresos del equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicidad y patrocinio de empresas privadas ▪ Ingresos de taquilla ▪ Préstamo y transferencia de jugadores ▪ Autofinanciamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Patrocinio de empresas privadas ▪ Aportes de la Gobernación del Estado Aragua 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiamiento a través de los aportes de la Gobernación del Estado Carabobo y los sponsors que lo patrocinan de las instituciones y empresas públicas
Componentes de Compensación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salario básico mensual ▪ Premios ▪ Servicios: alojamiento, alimentación y traslados ▪ Viáticos por encuentros internacionales ▪ Seguros médicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salario básico mensual ▪ Premios ▪ Servicios: alimentación, traslado, alojamiento ▪ Bonificaciones especiales ▪ Seguros médicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salario básico mensual ▪ Premios ▪ Servicios: alimentación, traslado, alojamiento ▪ Viáticos por encuentros internacionales ▪ Seguros médicos
Formas de pago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuales ▪ Grupales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuales ▪ Grupales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuales ▪ Grupales
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gastos de logística y viáticos, encuentros nacionales e internacionales ▪ Seguros de HCM y contra accidentes, las 24 horas del día ▪ Vivienda, en caso que el jugador provenga del interior o exterior 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gastos de logística durante temporada si es fuera de la localidad ▪ Seguros contra accidentes, sólo en el campo de juego ▪ Vivienda, si el jugador es del extranjero o de otra localidad del país 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gastos de logística y viáticos si se presentan juegos a nivel internacional ▪ Seguros de cobertura total dentro o fuera del campo de juego ▪ Vivienda si el jugador es importado o si reside en otra región del país.

De acuerdo a las matrices expuestas anteriormente, a continuación se presenta cada análisis e interpretación, para los clubes integrantes de la muestra:

1. *CARACAS FÚTBOL CLUB (CFC)*



Aspectos de la Gestión de Recursos Humanos

El Caracas Fútbol Club (en adelante CFC) está adscrito a la Organización Deportiva Cocodrilos, considerada como una *organización deportiva netamente comercial*, debido a que sus funciones dentro del mundo empresarial deportivo así lo caracterizan. Es una empresa organizada, solvente y sólida no sólo a nivel del fútbol profesional, sino también a nivel del baloncesto profesional representado por Cocodrilos de Caracas, además cuenta con el respaldo económico de la empresa privada Laboratorios Vargas y con el patrocinio de otras empresas reconocidas a nivel nacional.

Es el único equipo de fútbol profesional venezolano que hoy día posee su propio campo de juego, lo que hace más viable la preparación óptima del recurso humano más importante: los jugadores. Es por eso, que hoy por hoy, está considerado como el equipo más destacado y de mayor prestigio dentro de esta disciplina. Igualmente, en las categorías de Primera División, Segunda División, Sub 20, y Sub 17, cuenta con una *gestión deportiva* favorable consolidada, con profesionales de diversas áreas académicas que encaminan a ésta organización hacia el cumplimiento de sus objetivos comunes y finales: el éxito durante las competencias a nivel nacional e internacional; la producción de beneficios económicos a nivel interno, además de incentivar el deporte venezolano, y pretende preparar futbolistas de alto nivel.

Por consiguiente, los *hechos relevantes dentro de la gestión deportiva* se reflejan en los diversos triunfos obtenidos en las distintas categorías que lo componen, tanto nacional como internacionalmente, a lo largo de los cincuenta años de existencia del fútbol profesional venezolano; también dispone de un considerable número de jugadores que forman parte de otros clubes a nivel internacional, preparados en su propio terreno de juego (jugadores de la “cantera”).

Con respecto a la *estructura organizativa*, se requiere de un equipo de personas con funciones bien delimitadas, que faciliten el logro al éxito y la consecución de las metas planteadas tanto para la organización como para el equipo. Es por ello, que el CFC presenta una estructura sólida, donde cada una de las funciones desde las altas jerarquías, cuerpo técnico, cuerpo administrativo y empleados en general, son las encargadas de realizar día a día el trabajo asignado en pro del alcance de esos objetivos.

En tal sentido, para la organización es necesaria la *figura de profesionales de Recursos Humanos*, orientados a ejercer funciones propias de ésta área, tales como la captación y administración eficaz y eficiente del talento humano que contribuya al éxito. Por consiguiente, los directivos han planteado la idea de conformar, a corto plazo, un Departamento de Recursos Humanos.

Con relación a la *selección de jugadores*, ésta resulta ventajosa ya que cuenta con talentos, en su mayoría preparados continuamente dentro del equipo, desde las categorías menores, juveniles, etc., hasta llegar a las profesionales (Segunda y Primera División), elección que hacen de acuerdo al nivel de rendimiento y desempeño en el campo de juego. Igualmente, manejan la figura de “préstamos de jugadores” referido a que el equipo recibe a un jugador de su interés por préstamo de otro club, con la condición que el equipo solicitante, en este caso el CFC, cancele determinada cantidad, ya que el jugador está contratado por el equipo que lo cede.

La *categorización de los jugadores*, es una clasificación que responde a parámetros internos establecidos, tomando en cuenta que son criterios que se fundamentan en el nivel de desempeño de los jugadores y la valorización que tienen dentro del mercado deportivo. Esta categorización se emplea únicamente para establecer las negociaciones contractuales, en cuanto al salario mensual y no con relación a las obligaciones deportivas, dotación de equipo y participación en el campo de juego. Los aspectos básicos que se toman en cuenta se caracterizan por:

- Rendimiento observado individualmente en cada partido: se refiere al desempeño, habilidad, puntualidad y rutina de entrenamiento.
- Número de partidos jugados durante las temporadas: calidad en su participación.

- Relevancia como goleador; si el jugador se destaca por la habilidad de hacer goles durante los partidos.
- Participación en la Selección Nacional: si el jugador es llamado por la Federación para competir en los encuentros a nivel internacional.
- Antigüedad y experiencia en el fútbol profesional: la trayectoria del jugador a lo largo de su carrera.

Aspectos de la Compensación Financiera

La modalidad establecida por el CFC es la de *contratos* temporales con una duración mínima de un año y máxima de tres. La negociación se realiza entre la directiva y el jugador, de acuerdo a las necesidades y aspiraciones salariales de éste.

Al momento de la negociación, como bien lo explica el Coordinador General del equipo, Elio Quintal, por lo general, se establece un paquete anual con un sueldo promedio aproximado de 2.000.000 de bolívares, y al finalizar el año de contrato se le incrementa el salario mensual, dependiendo del tiempo acordado. Se ejemplifica con el siguiente esquema:

	Salario Jugador X	—————>	Contrato por 3 años
1er Año	Bs. 2.000.000 x 12 meses	=	Bs. 24.000.000 Anual
2° Año	Bs. 3.000.000 x 12 meses	=	Bs. 36.000.000 ”
3er Año	Bs. 4.000.000 x 12 meses	=	Bs. 48.000.000 ”

En cuanto al salario, los contratos no son iguales para todos los jugadores. La asignación de establecer un mayor salario dependerá del desempeño, las habilidades, status y prestigio del jugador dentro del mercado futbolístico, lo cual guarda relación directa con los criterios de selección y categorización interna que maneja el equipo.

El pago del salario mensual se realiza de la siguiente forma: al jugador se le deposita el 75%; el 25% restante el equipo lo va acumulando, de tal manera que a lo largo de un período anual, es cancelado en dos partes, de acuerdo con la temporada de fútbol: de agosto a diciembre, se realiza un primer pago y de enero a mayo, el segundo. En este último se firma el finiquito o liquidación del contrato; ésto aplica para contratos anuales, bianuales o trianuales.

Los beneficios laborales establecidos en la Ley Orgánica del Trabajo: utilidades, cesantía, horas extras, días feriados, antigüedad, etc., están contemplados en el contrato como un monto integral dentro del paquete salarial anual. En este caso el 74,44% del paquete anual

corresponde a la actividad ordinaria del jugador y el 25,56% se destina a los aportes establecidos legalmente.

El contrato presenta otras cláusulas distintas a las salariales:

- De *rescisión de contrato*, se puede presentar en cualquiera de los siguientes casos, que se manejan como causas justificadas:
 - a). Cuando un jugador desea finalizar su contrato de trabajo antes del vencimiento o cuando otro equipo desea comprarlo. En este caso, el solicitante debe pagar al CFC el tiempo restante de acuerdo a lo establecido en el contrato.
 - b). Actos de indisciplina durante la permanencia en el equipo, por incumplimiento de las reglas establecidas por el contrato.
 - c). Faltas por consumo de sustancias ilegales.
 - d). No acatar las disposiciones de la FVF y la FIFA
 - e). Deficiencia o bajo rendimiento individual
- Los *deberes y derechos del jugador*, las normas y reglas que debe respetar al pertenecer a la organización deportiva.
- Los *beneficios* correspondientes al jugador por pertenecer a la organización: pago de servicios de alojamiento, alimentación, traslados cuando son encuentros en otras regiones del país o internacionales; plan de vivienda, si el jugador es extranjero o si proviene de otro sitio del país, y asignación de viáticos cuando son encuentros internacionales.
- Otra, que se refiere a la *variabilidad del pago*, que es un incremento del salario, en la medida que el jugador demuestre avances en su rendimiento y desempeño a lo largo de determinada temporada.

El *Marco Legal* de los contratos, tiene como referencia los reglamentos y directrices estipuladas por la Federación Venezolana de Fútbol, regulaciones emitidas por la FIFA, por normas establecidas a nivel interno, Reglamento Deportivo Nacional Antidrogas, la Ley Orgánica del Deporte y sus Reglamentos; y la Ley Orgánica del Trabajo, de acuerdo con lo estipulado en el Título V Regímenes Especiales, Capítulo V.

El origen de los ingresos del equipo, es a través de:

- La empresa privada, siendo la principal Laboratorios Vargas; por patrocinio y publicidad de: Maltín Polar, Aeropostal, CANTV, etc.

- Los ingresos generados por las ventas de taquilla.
- Préstamos y transferencias de jugadores: en el primer caso, la organización CFC recibe cada cierto período una cantidad negociada durante el tiempo que el jugador es entregado al club que lo solicita. Y, en el segundo caso, es cuando un jugador se traslada a otro equipo bajo la figura de venta, y dependiendo del contrato del jugador, el club que lo compra tiene que pagar la cláusula de rescisión. De acuerdo con esto, el jugador recibirá el 50% de la cantidad negociada por su transferencia.

El Caracas Fútbol Club, cuenta con un *sistema de compensación* definido y estructurado para cada jugador, con base a la compensación directa, que corresponde a las asignaciones salariales que se otorgan como contraprestación del servicio prestado; y a la compensación indirecta, en forma de beneficios generados por la organización.

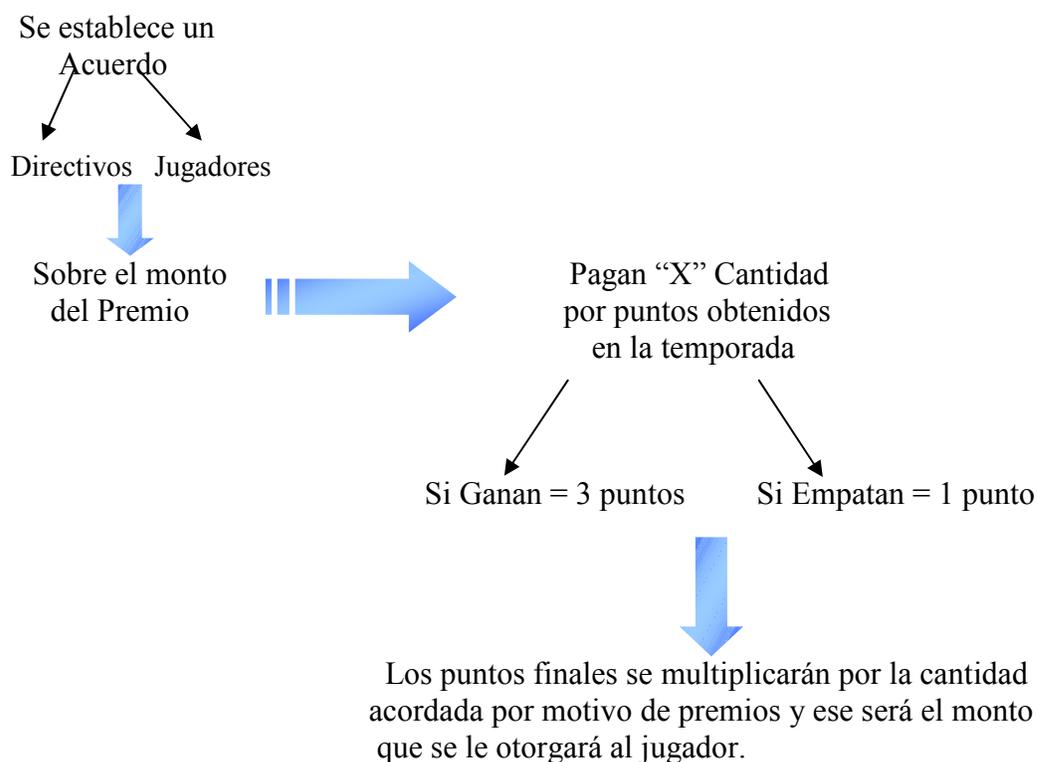
En este sentido, a continuación se detallan cada uno de los componentes de la compensación financiera del CFC:

Con relación a la Compensación Directa

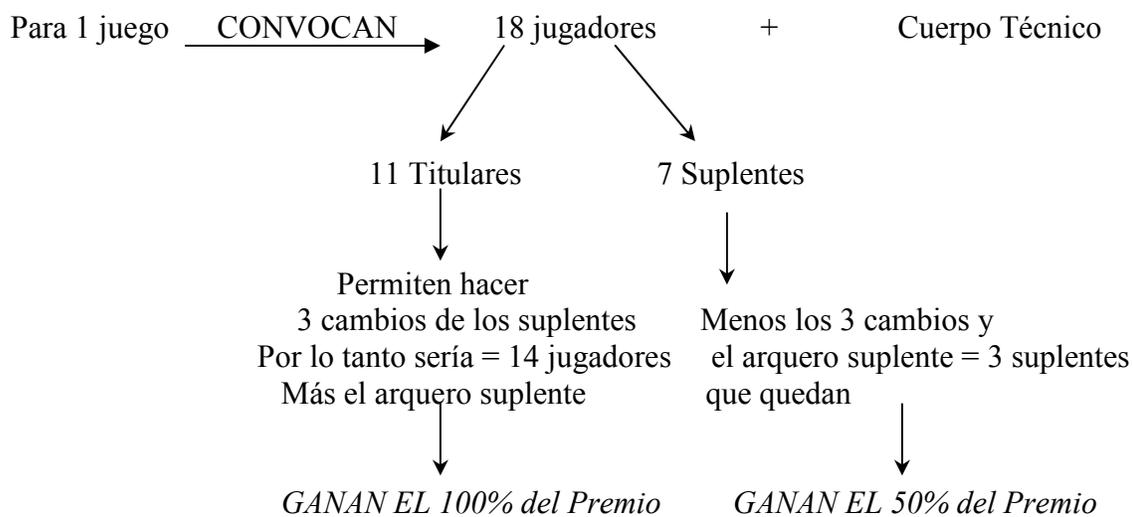
Reciben mensualmente un **salario básico** acordado entre las negociaciones hechas entre el jugador y los directivos del equipo. No hay un salario asignado a nivel general para cada jugador, este más bien se establece alrededor de los 2.000.000 de bolívares. La variación del salario dependerá del nivel de rendimiento y valor que tenga el jugador en el presente, dentro del mercado futbolístico

En cuanto a los **incrementos por méritos**, este componente se refleja en los aumentos anuales sobre el salario básico mensual, como consecuencia del continuo desempeño del jugador a lo largo de determinada temporada. Por lo general, en el equipo manejan incrementos de 1.000.000 de bolívares anuales, sobre el monto acordado según lo especifica el contrato.

Los **incentivos**, como componente variable del sistema de compensación, en el caso del CFC están asociados a los premios grupales que se le otorgan a los jugadores por partidos ganados, empatados y participaciones internacionales como: Copa América, Copa Libertadores, entre otros. El proceso de asignación de los premios, se muestran a continuación con el siguiente esquema:



Con referencia a la cantidad que reciben los jugadores del Club, no a todos se les paga igual cantidad. En el siguiente esquema se muestra cómo es esta asignación:



Con relación a la Compensación Indirecta

La compensación indirecta dentro del sistema que caracteriza al CFC, está reflejado en los beneficios que le otorga la organización, de acuerdo a lo negociado en el contrato. En este sentido cuenta con lo siguiente:

Cuando el equipo tiene encuentros a nivel nacional o internacional, cubre todos los gastos por **servicios** de alimentación, alojamiento y traslados. Estos beneficios los reciben todos por igual, siempre y cuando cubra a los jugadores que han sido convocados para determinada competencia.

Igualmente, cuando se presentan encuentros a nivel internacional, a cada uno de los jugadores le proporcionan cierta cantidad para cubrir los **viáticos**, monto que es acordado entre los directivos y jugadores, con base a las aspiraciones y necesidades del jugador.

En el caso de los jugadores que son traídos del extranjero o de otra localidad del país, bien sea por préstamo o por transferencia, el club les asigna una **vivienda**; por lo general un apartamento equipado, donde éste sólo tiene que cubrir los gastos que corresponden a condominio y teléfono, que son de su uso personal.

De igual forma, cada uno de los jugadores, posee una **póliza de seguro** contra accidentes y HCM, que tiene una cobertura las 24 horas del día; si éste afilia a un familiar, el equipo deduce el costo del asegurado o los asegurados, de dicha póliza.

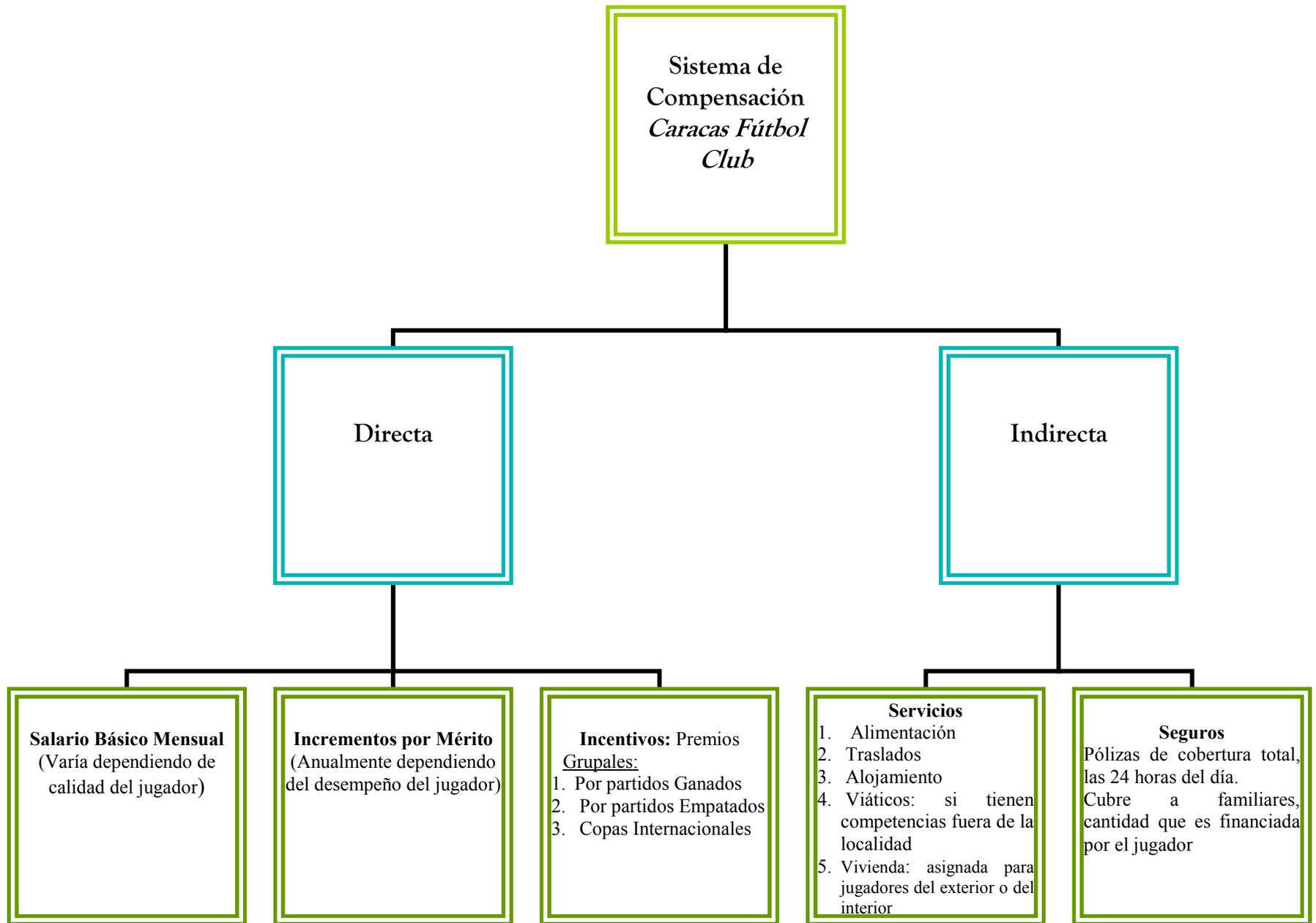
En líneas generales, el Caracas Fútbol Club presenta un sistema de compensación bien estructurado, lo que les permite responder a las necesidades de su recurso más importante que son los jugadores. Es por ello, y por la estabilidad que como organización representa, que este sistema se muestra atractivo dentro del mercado futbolístico venezolano, lo cual le permite retener y mantener talentos dentro de ésta organización futbolística.

De igual manera, posterior a las conclusiones parciales, se presenta el modelo de compensación financiera del equipo Caracas Fútbol Club

Conclusiones Parciales

- ✚ Es una empresa consolidada y respaldada por la empresa privada, lo que proporciona mayor solidez, eficiencia y eficacia; a nivel deportivo, organizacional y financiero.
- ✚ Estructura bien definida con funciones delimitadas a nivel general de la organización.

- ✚ Carece de un Departamento de Recursos Humanos, la incorporación de éste, forma parte de sus planes a corto plazo.
- ✚ Posee un sistema de compensación bien diferenciado, en cuanto a los componentes y las asignaciones que lo integran. Se maneja la asignación de viáticos durante los juegos a nivel nacional e internacional.
- ✚ Es el único club del país que cuenta con su propio estadio de juego.
- ✚ Cuenta con todas las categorías en las distintas etapas de formación del futbolista.



2. ARAGUA FÚTBOL CLUB (AFC)



Aspectos de la Gestión de Recursos Humanos

El Aragua Fútbol Club (en adelante AFC), por su corta trayectoria a nivel profesional y, específicamente, en Primera División, está considerada una *empresa comercial* como cualquier otra, pero en una etapa de crecimiento. Esto se debe, a que recientemente se han incorporado al mundo profesional y a medida que han ido transcurriendo los años, se van presentando necesidades de diversa índole, que ha incidido en el crecimiento continuo del equipo, no sólo a nivel deportivo, financiero, sino también de personas que se comprometan a ejercer funciones propias de este tipo de empresa.

En este sentido, el equipo AFC está representado por una *estructura organizativa*, definida y delimitada en cada una de sus funciones. Está conformada en primer lugar, por la Junta Directiva, encargada de todas las decisiones inherentes a las actividades del equipo; y en segundo lugar, por la Gerencia Deportiva, centrada en manejar todos los aspectos deportivos en cada una de las categorías que lo componen: Primera División, Sub-20 y Sub-17; por la Gerencia Administrativa, encargada de todas las labores de esa área; y por la Gerencia de Mercadeo, que tiene como finalidad manejar todas las áreas relacionadas con mercadear y manejar el equipo a nivel publicitario.

En consecuencia, según la percepción del Presidente del equipo Víctor Dos Santos, es necesario incorporar profesionales de *Recursos Humanos*, que se encarguen de llevar la gestión necesaria para manejar las funciones propias de este departamento, no a nivel de los jugadores en cuanto su captación, sino todo el personal que está trabajando alrededor del equipo, principalmente en la gestión y organización del mismo. Pero, por motivos de presupuesto no han podido concretar tal deseo.

Con relación a la *gestión deportiva*, el evento que ha resaltado esta gestión, a lo largo de la existencia del equipo, ha sido el triunfo que obtuvieron en la Segunda División, que constituyó el trampolín para el ascenso a Primera División.

En cuanto a la *selección de jugadores*, el Director Técnico es el encargado de esta función. El proceso se fundamenta en captar jugadores, de acuerdo con las necesidades y estrategias empleadas por el equipo para determinada temporada; por lo que se contacta al jugador deseado quien manifiesta sus deseos de pertenecer al equipo, estableciendo una relación contractual. Es importante señalar, que esto se basa en el desempeño observado del jugador, durante su estadía en otros equipos, bien sea los nacionales o internacionales, así como también, a nivel interno provenientes de categorías menores.

El AFC no maneja una *categorización entre sus jugadores*, más bien hacen referencia al desempeño que el jugador ha tenido en otros equipos, las habilidades y destrezas que éste tenga; si ha pertenecido a la Selección Nacional de Venezuela; si proviene de un equipo del extranjero; y su status y valorización que tiene dentro de la industria futbolística.

Aspectos de la Compensación Financiera

El AFC a nivel de las negociaciones contractuales, se maneja a través de *contratos* por tiempo determinado: mínimo de seis meses y máximo un año. El mismo presenta la cantidad anual que recibirá el jugador por motivo de la relación establecida con el equipo.

La negociación se realiza con base a la cotización y el valor del jugador en el mercado futbolístico, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Además, esto guarda relación con las facilidades de esta organización deportiva para cubrir las exigencias de determinado jugador no sólo en cuestiones deportivas, ni por el status del equipo; sino más bien por la capacidad de financiar a un jugador de alto potencial. Es importante resaltar, que la variabilidad de los contratos va a depender del status y prestigio que tenga el jugador.

Con relación al paquete anual que ofrece el equipo, está contemplado un salario básico mensual, incrementos por mérito, el monto de la póliza de seguro, y todo lo correspondiente con los servicios otorgados a la figura que está bajo la relación contractual.

Igualmente, las asignaciones correspondientes a los beneficios de ley (vacaciones vencidas o fraccionadas, bonificación de fin de año, antigüedad y demás derechos legales), están fijadas como un monto integral dentro del contrato.

Adicional a las cláusulas salariales, están expuestas otras correspondientes a los deberes y derechos tanto del equipo con el jugador y viceversa; cláusula referente a la rescisión de

contrato; y por préstamo y transferencia del jugador, dependiendo del caso que se presente, si es de acuerdo al primero, se solicita a un jugador determinado durante una temporada cualquiera, teniendo el club que lo solicita, pagar un monto por concepto de indemnización al AFC; o la segunda, que es cuando un jugador es cedido totalmente a otro club.

El *Marco Legal* de los contratos, tiene como referencia los reglamentos y directrices estipuladas por la Federación Venezolana de Fútbol, regulaciones emitidas por la FIFA, por normas establecidas a nivel interno, Reglamento Deportivo Nacional Antidrogas, la Ley Orgánica del Deporte y sus Reglamentos; y la Ley Orgánica del Trabajo, de acuerdo con lo estipulado en el Título V Regímenes Especiales, Capítulo V.

El origen de los ingresos del equipo, es a través de:

- La empresa privada, respaldado por Savoy, Pepsi y la marca de uniformes, Topper.
- Los ingresos que aporta la Gobernación del Estado Aragua.

El Aragua Fútbol Club, cuenta con un *sistema de compensación* para cada jugador, sobre el esquema de compensaciones directas, que corresponden a las asignaciones salariales que se otorgan como contraprestación del servicio prestado y compensaciones indirectas, en forma de beneficios generados por la organización.

En este sentido a continuación, se detallan cada uno de los componentes de la compensación financiera del AFC:

Con relación a la Compensación Directa

Los jugadores devengan mensualmente un **salario básico**, que corresponde al pago de sus servicios prestados en el equipo. La asignación de dicho salario depende de los movimientos de la demanda y la oferta que tenga el jugador, dentro del mercado de fútbol. Es por ello, que jugadores de gran trayectoria, con fama de goleadores, jugadores de selección, van a tener mayor ventaja en cuanto a los pagos salariales, que otro jugador que no es muy reconocido y que aún no se ha destacado.

En cuanto a los **incrementos por méritos**, dependiendo de la actuación de determinado jugador, a lo largo de la temporada se establecen acuerdos de aumentar el salario básico, en respuesta a la calidad de su desempeño demostrado.

Los **incentivos**, el componente variable del sistema de compensación, en el AFC está caracterizado por:

- **Individuales:** asignaciones representadas por los premios establecidos durante la temporada a un jugador o jugadores particulares, en función del desempeño reflejado durante ese lapso. Un ejemplo de esto lo constituye los premios que se otorgan por ser el goleador de la temporada.
- **Grupales:** en conjunto, reciben la cantidad negociada para los premios, todos los convocados para los encuentros, bien sea titulares o suplentes, más el cuerpo técnico. Éstos, recibirán premios por la posición en la que se encuentre el equipo durante la temporada, que se resume así: mientras más alta sea la posición, mayor será el premio.

Hay que destacar, que estas asignaciones no están establecidas dentro del contrato, más bien es una cantidad de dinero que se discute previo a la temporada, entre jugadores, cuerpo técnico, y los directivos del equipo.

Por contrato establecen **bonos**, monto asignado al jugador si llegara a participar en competencias internacionales: Copa Libertadores o Copa Sudamericana.

Con relación a la Compensación Indirecta

La compensación indirecta del sistema de compensación que caracteriza al AFC, está reflejada en los beneficios que le otorga la organización, de acuerdo a lo negociado en el contrato. En este sentido cuenta con lo siguiente:

Cuando el equipo tiene encuentros a nivel nacional o internacional, cubre todos los gastos por **servicios** de alimentación, alojamiento y traslados. Estos beneficios los reciben todos por igual, es decir, los jugadores que han sido convocados para determinada temporada.

En el caso de los jugadores que son traídos del extranjero o de otra localidad del país, bien sea por préstamo o por transferencia, el equipo les asigna una **vivienda**, donde pueda alojarse durante el período estipulado en el contrato.

Con relación a la **póliza de seguro**, este beneficio cubre al jugador en casos de incapacidad y lesiones causadas por las prácticas de fútbol, en los juegos oficiales o amistosos; y en los entrenamientos en el club, que éste pudiera ocasionarle, hasta la fecha de terminación, rescisión y/o resolución del contrato. Una vez que éste termina sus labores ordinarias, corre

por su responsabilidad cualquier daño que sufra, igualmente, sus familiares no tienen cobertura con el seguro ofrecido por el equipo.

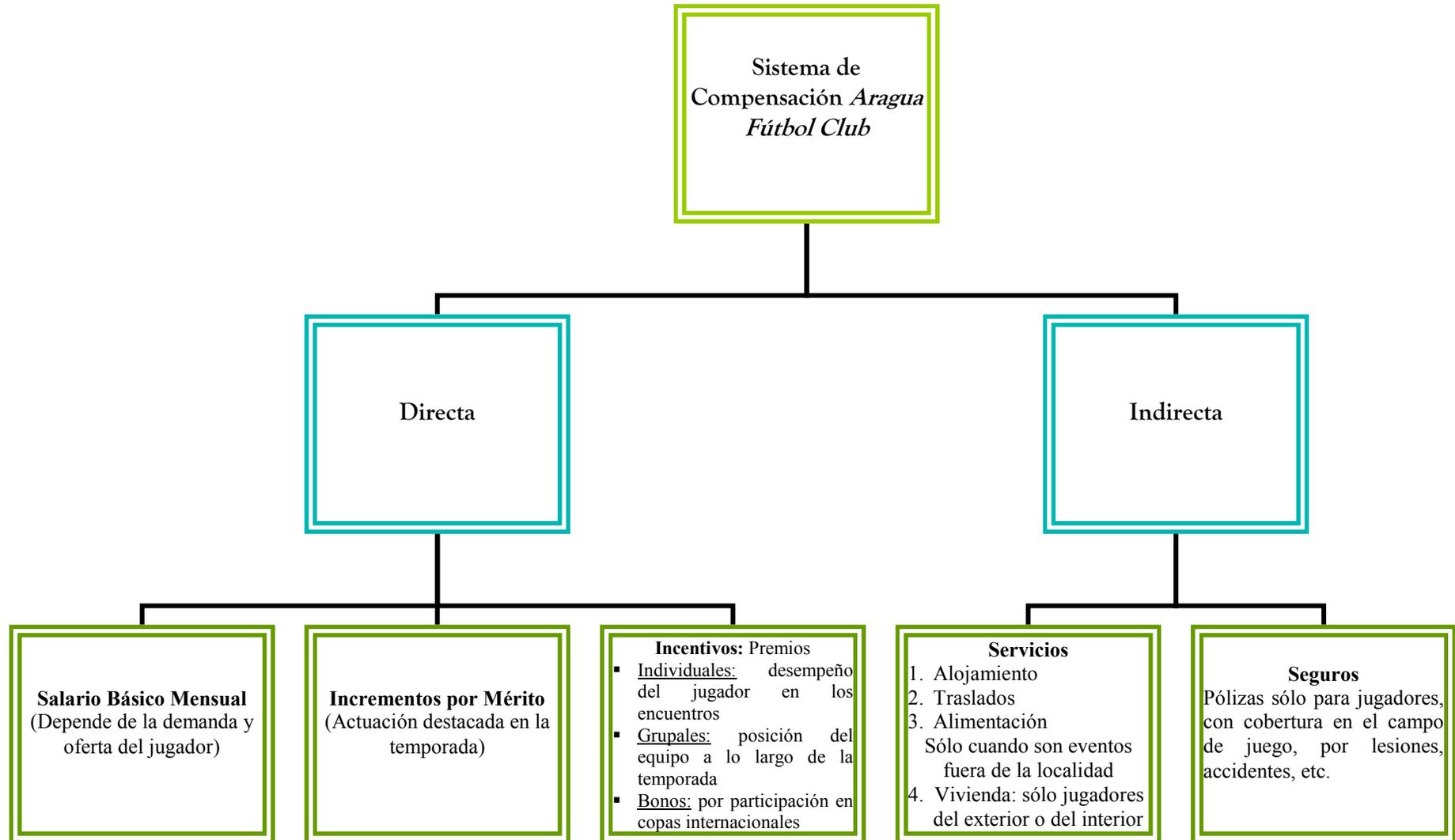
En resumen, el Aragua Fútbol Club es un equipo que si bien está insertándose dentro del fútbol profesional venezolano de Primera División y cuenta con un presupuesto ajustado a las necesidades de la organización, presenta un sistema de compensación sencillo, pero con miras a ofrecer mejores beneficios para los jugadores, sobre todo a los de mayor categoría, para que de esa manera el equipo esté respaldado para captar jugadores de diversas categorías, sobre todo aquellos que beneficien el triunfo del mismo.

Posterior a las conclusiones parciales se muestra el modelo de compensación característico del Aragua Fútbol Club.

Conclusiones Parciales

- ✚ Es una organización deportiva con características de una empresa comercial mixta, principalmente porque recibe financiamientos de entes gubernamentales del Estado Aragua, así como de empresas privadas .
- ✚ Su estructura organizativa está conformada por una Junta Directiva, y tres Gerencias: Deportiva, Administrativa y de Mercadeo.
- ✚ Carece de un Departamento de Recursos Humanos, sin embargo tanto los directivos como los jugadores de este equipo reconocen la necesidad de profesionales en esta área, para el adecuado funcionamiento de esta organización.
- ✚ Es un equipo en crecimiento y reconocido a nivel nacional por los resultados obtenidos tanto en Primera como en Segunda división.
- ✚ Para la selección de jugadores, se basan principalmente en el rendimiento del jugador que ha desarrollado en otros equipos. En este sentido, el cuerpo técnico convoca al jugador, le realiza las evaluaciones y posteriormente las propuestas pertinentes.
- ✚ En este equipo hasta ahora no se han establecido criterios de categorización para los jugadores. Sin embargo, ante este tema, tanto directivos como jugadores coinciden en que éstos, podrían clasificarse según su desempeño y según su trayectoria profesional, relacionada con su participación en otros equipos nacionales e internacionales.
- ✚ Cuenta con un sistema de compensación definido, con asignaciones directas e indirectas para los jugadores, sin embargo, es necesario señalar que este equipo no utiliza la asignación de viáticos, correspondiente a los beneficios.

*MODELO 3: COMPENSACIÓN FINANCIERA
ARAGUA FÚTBOL CLUB*





3. CARABOBO FÚTBOL CLUB

Aspectos de la Gestión de Recursos Humanos

El Carabobo Fútbol Club (en adelante Carabobo F.C) es un equipo adscrito a la Gobernación Bolivariana de Carabobo. A lo largo de su trayectoria ha cambiado de nombre en cuatro oportunidades: Valencia Fútbol Club, después Unión Deportivo Carabobo, luego Fundación Valencia Fútbol Club y por último Carabobo Fútbol Club, que es el nombre del equipo que permanece hoy día. Recibe financiamiento del sector gubernamental, por lo que es considerado como una empresa particular dentro de los equipos de Primera División, más no es considerada como una empresa comercial.

Por otra parte, la falta de continuidad en las políticas y la gestión deportiva no han permitido que el curso del equipo a lo largo de su trayectoria sea estable dentro del fútbol profesional venezolano.

El Carabobo F.C está representado por la siguiente *estructura organizativa*: Presidente, Vicepresidente, Gerente General, Gerente Deportivo y Jefe de prensa, en el cuerpo técnico: Asistente Técnico, Preparadores físicos, Médico, Kinesiólogo, Psicólogo y Utilero.

La *gestión de recursos humanos* dentro de cualquier organización, incluyendo la deportiva, es sumamente importante, a través de la presencia de un departamento donde se lleven a cabo todos los aspectos inherentes a esta área. Ante este planteamiento, el Carabobo F.C., no cuenta con este departamento, sin embargo, son funciones que están delegadas sobre las figuras administrativas (Gerente de Deporte, Administradores, entre otros) que integran dicha organización.

Con base a lo anterior, y a otros aspectos concernientes al funcionamiento del equipo, se considera que la *gestión deportiva* debería estar enfocada en lograr un equilibrio entre lo deportivo y lo financiero. Es bien clara la opinión del directivo entrevistado, quien aseguró que durante su trayectoria no ha existido una continuidad en la organización, políticas, la estructura y gestión del club.

En cuanto a los *criterios de selección*, generalmente los jugadores que son seleccionados, provienen de categorías menores del Carabobo F.C y también de otros equipos del país o a nivel internacional, en los cuales se considera principalmente características, como la habilidad y el desempeño del jugador, dentro del campo de juego.

Si bien no existen criterios de *categorización* de los jugadores, según el cuerpo técnico del equipo, los jugadores podrían clasificarse con base al desempeño o rendimiento de los mismos, participación en competencias nacionales e internacionales, y su trayectoria en el fútbol profesional.

Aspectos de la Compensación Financiera

El establecimiento del *contrato* en el Carabobo F.C, es por tiempo determinado, mínimo un año. La negociación se hace a través del ente representativo del Gobierno: FUNDADEPORTE y el Gerente General del equipo, aquí se negocian las aspiraciones salariales que tiene el jugador y, la disposición y posibilidades del equipo de ofrecer determinado paquete salarial.

En un primer momento, hay ciertos jugadores de categoría (jugadores reconocidos en el fútbol profesional, de selección nacional o que jueguen a nivel internacional) que de antemano, sólo por firmar el contrato con el equipo exigen el pago de una prima de contratación, monto que recibe el jugador de acuerdo con lo establecido entre él y la directiva correspondiente.

Este contrato tiene diferentes cláusulas que no sólo hacen referencia a los aspectos salariales como: salario básico mensual y los beneficios brindados por el equipo, sino también, aspectos que hacen referencia a los deberes y derechos del jugador, y del equipo; cláusulas relacionadas con el préstamo y transferencia de los jugadores; y aquellas que tienen que ver con la rescisión de contrato.

En cuanto al *Marco Legal* que rige las decisiones del Carabobo F.C, están las establecidas por los Estatutos y Reglamentos de la FIFA, regulaciones de la Federación Venezolana de Fútbol, la normativa estipulada por la Fundación Carabobeña para el Desarrollo del Deporte (FUNDADEPORTE), ente gubernamental que rige los temas deportivos en la Gobernación de

Carabobo, Reglamentos Deportivos Nacionales Anti Drogas y finalmente las Reglas Internas establecidas en el equipo

El *origen de los ingresos* del equipo, fundamentalmente provienen de los aportes realizados por la Gobernación del Estado de Carabobo, principalmente en la cobertura de la nómina total del equipo; y por el patrocinio de las instituciones y empresas públicas, destinados a las asignaciones de los premios y viáticos durante la temporada.

Según la información suministrada, el Carabobo F.C cuenta con un sistema de compensación que puede dividirse en directa, que corresponde a las asignaciones salariales que se otorgan como contraprestación de del servicio prestado; e indirecta, en forma de beneficios generados por la organización.

Con relación al Compensación Directa

El **salario básico mensual**, el cual varía entre los jugadores, se establece según el rendimiento y prestigio de éste. Es necesario acotar que, del salario se pueden realizar deducciones por faltas y multas que se presenten por parte del jugador, y los descuentos correspondientes por vivienda, dependiendo del caso (si tiene o no esta asignación).

Los **incentivos grupales**: en forma de premios por campeonatos ganados. En este caso, el Capitán del Equipo se reúne con la directiva para acordar la distribución de los premios; el monto correspondiente a los jugadores: convocados titulares y suplentes, así como el monto a recibir por el cuerpo técnico. En forma de bonos, dependiendo de la clasificación a nivel nacional durante la temporada, y de acuerdo con la participación en las Copas Internacionales.

Con relación a la Compensación Indirecta

Cuando el equipo tiene encuentros a nivel nacional, los gastos por **servicios** de alimentación, alojamiento y traslados de los jugadores convocados, son cubiertos por el equipo. Igualmente, cuando se presentan encuentros a nivel internacional, a cada uno de los jugadores le proporcionan cierta cantidad para cubrir los **viáticos** correspondientes para los gastos que tenga el jugador.

En el caso de los jugadores provenientes del extranjero o de otra localidad del país, bien sea por préstamo o por transferencia, el equipo les asigna una **vivienda**. En ese caso, el equipo

cubre una parte del gasto, y la otra parte la cubre el jugador, la cual será descontada de su salario, previo acuerdo entre él y la directiva del equipo.

Adicionalmente, cada uno de los jugadores, posee una **póliza de seguro** contra accidentes, que tiene una cobertura las veinticuatro (24) horas del día, independientemente si las lesiones sean o no en el campo de juego.

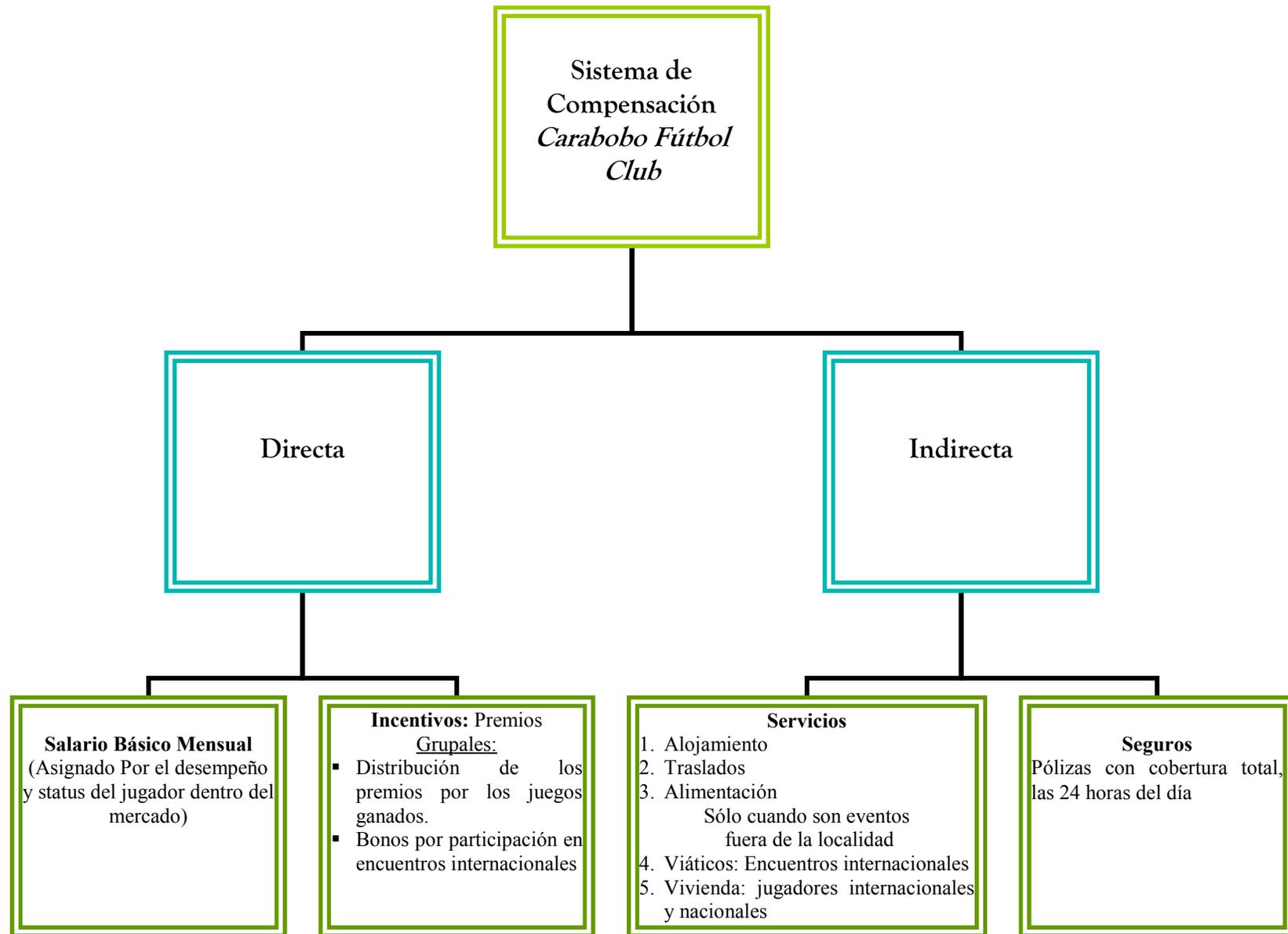
Del análisis antes realizado del Carabobo Fútbol Club, se puede decir si bien ha tenido trayectoria como equipo profesional de Primera División, presenta ciertas limitaciones por la inestabilidad de las políticas deportivas y financieras, lo cual origina falta de organización y solidez dentro del club, a nivel del fútbol profesional venezolano.

El modelo de compensación financiera, elaborado para el Carabobo Fútbol Club se muestra posterior a las conclusiones parciales.

Conclusiones Parciales

- ✚ Es una organización deportiva, adscrita a la Gobernación del Estado Carabobo.
- ✚ Desde su fundación, no ha contado con continuidad en la organización, políticas y la estructura organizativa del equipo.
- ✚ No cuenta con un departamento de Recursos Humanos, sin embargo en el equipo se considera importante para la gestión deportiva. Así mismo, las actividades propias de esta área son llevadas a cabo por otras gerencias.
- ✚ Los jugadores que integran el equipo, provienen de categorías menores del Carabobo F.C y también de otros equipos del país o a nivel internacional, en los cuales se considera principalmente características, como la habilidad y el desempeño del jugador, dentro del campo de juego.
- ✚ No existen criterios de categorización de los jugadores
- ✚ Cuenta con un sistema de compensación similar al de los demás equipos.

**MODELO 4: COMPENSACIÓN FINANCIERA
CARABOBO FÚTBOL CLUB**



MATRIZ N° 4: ASPECTOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA COMPENSACIÓN FINANCIERA DE LA SELECCIÓN VENEZOLANA DE FÚTBOL

<i>ASPECTOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</i>	
Fútbol como empresa comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sus objetivos no están ligados directamente a los fines de lucro, sino más bien a exaltar el nombre del país en el Fútbol Profesional Mundial
Estructura Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidencia, Vice Presidencia, Directivos, Secretario Ejecutivo, Dirección de Relaciones Públicas y Protocolo, Dirección de Marketing y áreas administrativas
Necesidad Gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consideran que es una figura importante, aunque en la actualidad no cuenta con ese departamento
Hechos relevantes en la Gestión Deportiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aproximadamente desde hace 5 años, con la llegada del nuevo equipo técnico y las mejoras en la Gestión de la selección.
Criterios de selección de los jugadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidad, desempeño en el campo de juego
Categorización de los jugadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe, más bien las Selecciones están categorizadas por edades y nivel profesional
<i>ASPECTOS DE LA COMPENSACIÓN FINANCIERA</i>	
Términos contractuales jugadores y equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para los jugadores de la Selección no hay establecimientos contractuales
Marco legal de los contratos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aunque no hay contratos establecidos para los jugadores de selección, la FVF se rige por sus estatutos, las directrices de la FIFA y la Ley Orgánica de Deporte
Origen de los ingresos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Patrocinio y publicidad de empresas privadas; y apoyo del empresas públicas
Componentes de la Compensación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prima ▪ Premios ▪ Servicios: alojamiento, traslado y alimentación ▪ Viáticos
Forma de Pago	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupal
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gastos de logística y viáticos, en encuentros internacionales

SELECCIÓN VENEZOLANA DE FÚTBOL (SVF)



Aspectos de la Gestión de Recursos Humanos

La Selección Venezolana de Fútbol (en adelante SVF) representa el gentilicio venezolano deportivo. En consecuencia, es dependencia de la Federación Venezolana de Fútbol (FVF). Si bien sus objetivos no están relacionados directamente con fines de lucro, ellos están orientados a enaltecer el nombre del país a nivel mundial. Este equipo, se beneficia por la publicidad de empresas privadas, patrocinando la figura de los jugadores que integran la Selección, constituyendo una fuente importante de ingresos para la FVF, siendo la organización representativa ante la organización FIFA.

La Federación, presenta necesidades de diversa índole como cualquier tipo de organización. No sólo a nivel deportivo, sino también, requiere de recursos administrativos, financieros, publicitarios, entre otros, que deben ser satisfechos.

Es por lo anterior, que su *estructura organizativa*, está compuesta por un conjunto de unidades que tienen sus funciones asignadas, para el cumplimiento cabal de las mismas. Además, lo que busca es orientar sus esfuerzos para tener una organización estructurada y eficiente. Su composición consta de la Presidencia, Vice Presidencia, Directores, Secretario Ejecutivo, Consejo de Honor, Dirección de Relaciones Públicas y Protocolo; Dirección de Marketing y áreas administrativas.

De igual forma, si bien no cuenta con un *Departamento de Recursos Humanos*, encargado de velar por el funcionamiento cabal de todos los subsistemas que lo integran, esta organización considera que es una figura importante dentro de este contexto, ya que no sólo presenta necesidades relacionadas al área deportiva, sino también, otras que de igual manera le permiten, a través de las funciones asignadas, cumplir con los objetivos inherentes a ésta área, contribuyendo al cumplimiento favorable de todas las actividades establecidas y organizadas dentro de la misma.

Con relación a la *Gestión Deportiva*, el equipo que hoy día integra la SVF, específicamente todos aquellos que están relacionados directamente con la preparación física y psicológica de los jugadores, han contribuido a la evolución del fútbol profesional venezolano a nivel mundial. Es por eso, que desde hace aproximadamente cinco años atrás, el equipo

nacional ha tenido un desempeño favorable, encaminado al éxito; situación que se refleja en los diversos encuentros con otros países. De allí, que esta gestión, conjuntamente con una estructura bien organizada y sólida, constituye la fuente del establecimiento de ciertos parámetros, en pro de alcanzar las metas establecidas dentro de la organización.

En cuanto a la *selección de los jugadores*, el Director Técnico, es quien se encarga de escoger los jugadores de los equipos profesionales establecidos a nivel nacional. Por lo que sólo cuenta el desempeño, la habilidad y dedicación de determinado jugador para que sea llamado a representar a “la vinotinto”.

Hay que destacar, que dicha selección, se realiza a través de convocatorias; además, hay un proceso de rotación en la titularidad de los jugadores, es decir, no siempre son convocados los mismos, (según el entrevistado) porque consideran que continuamente hay que darle oportunidad a aquellos que demuestran un desempeño constante dentro del campo de juego.

En este mismo orden de ideas, no existe una *categorización* interna entre los jugadores, aunque por nivel profesional y edades sí existen distintas selecciones: Primera División A, Segunda División B, Sub 20, Sub 17 y Sub 15.

Aspectos de la Compensación Financiera

Los jugadores que son convocados para la selección, *no están sujetos a relaciones contractuales*. Cada uno de ellos según sus contratos establecidos en el club de origen, el queda obligado a participar en los encuentros establecidos por determinación de la FVF; si el seleccionador técnico lo convoca, de acuerdo a su conveniencia estratégica para el juego. Por ser, una participación en pro de representar al país a nivel mundial, en general es un compromiso que se crea entre el jugador y la selección.

Si bien no existe una relación contractual, el *marco legal* en que se basan las decisiones y establecimientos de la SVF, están bajo los Estatutos de la FVF, de la FIFA, Reglamentos Deportivos Nacionales Anti Drogas y algunos establecimientos de la Ley del Deporte.

Con relación a las origen de los ingresos, son empresas privadas como Empresas Polar, Mercantil y Adidas, las que contribuyen como vías de ingreso para la Federación; igualmente,

se suman los derechos televisivos que se otorgan por determinado encuentro que se presente, bien sea por Copas, juegos amistosos o pre-eliminatorias.

El *sistema de compensación* que presenta la SVF, es particular, debido a que no hay una nómina establecida de jugadores, ya que no hay continuidad en los que allí participan, por lo que, más bien se realizan asignaciones salariales, bajo la base de lo siguiente:

Con relación a la Compensación Directa

Se pagan **primas** por sólo asistir a la convocatoria que haga el seleccionador. Ésto es un monto establecido por igual a los dieciocho jugadores convocados.

En cuanto a los **incentivos**, son grupales. Previo al encuentro se discute cuanto será la cantidad asignada, por motivo de premios. Esto varía, según el tipo de participación: si es en una Copa, juegos amistosos o pre-eliminatorias. La cantidad que se establezca, va a estar en función del puntaje que tengan, bien sea porque ganen o empaten. El monto del premio se asigna igual para todos, es decir, los dieciocho (18) convocados para determinado partido.

Con relación a la Compensación Indirecta

Los beneficios que tiene el jugador al participar en la selección, se reduce al pago de **servicios**, caracterizados por todos los gastos de alimentación, traslados y alojamiento (en caso que el juego sea en el exterior).

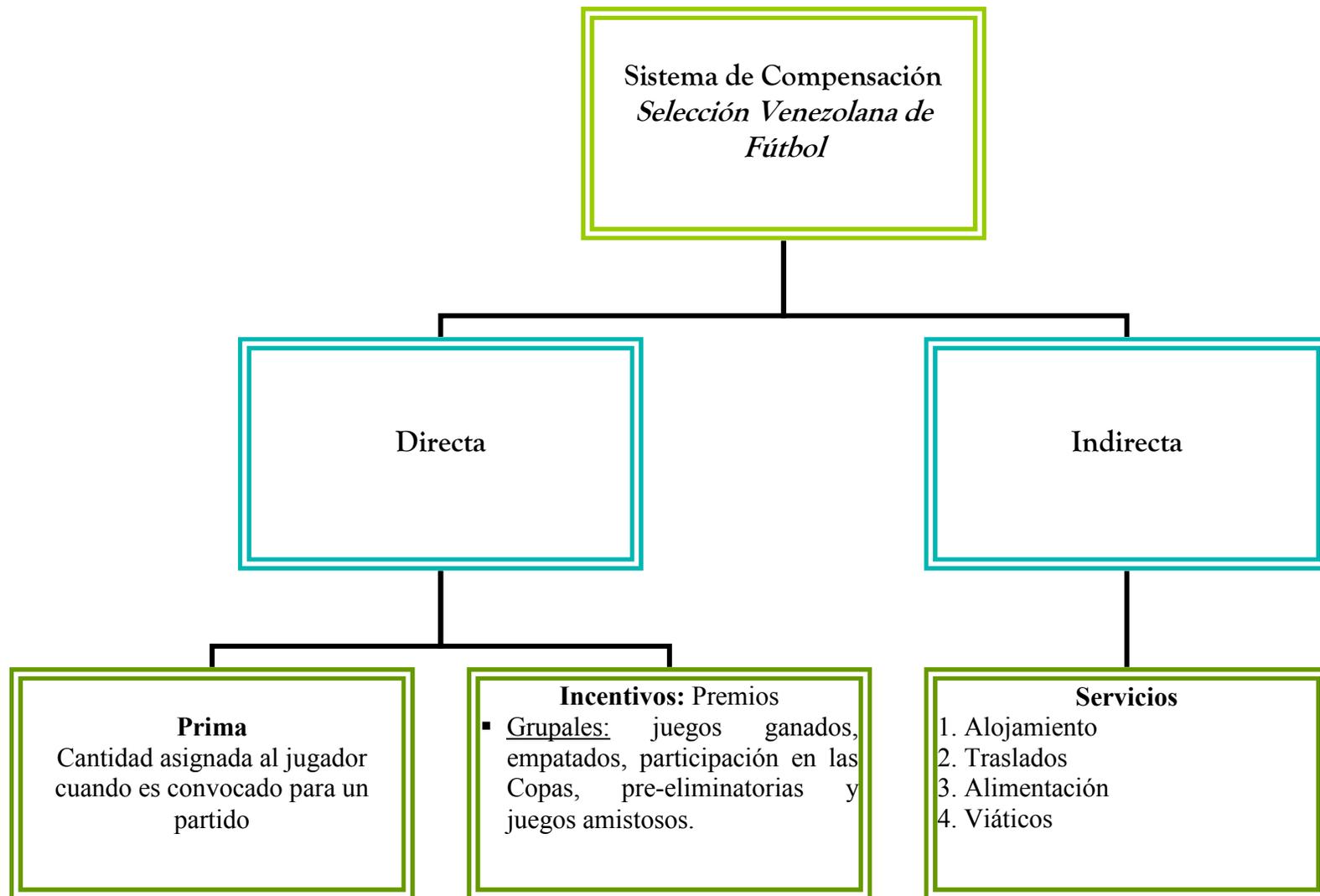
De igual forma, hay una asignación por **viáticos**, por las convocatorias bien sea a nivel nacional e internacional. Es una cantidad, que se le otorga diariamente al jugador durante la estadía.

En líneas generales, la Selección Venezolana de Fútbol, es un agregado de todos los equipos profesionales del país, que se maneja con criterios organizacionales para su perdurabilidad en el futuro. Igualmente, tiene un esquema de compensación particular, que está orientado a la asignación de incentivos, como una forma de reconocer el desempeño de los jugadores, que continuamente son convocados para la Selección.

Conclusiones Parciales

- ✚ Es una organización deportiva sin fines de lucro, orientada a enaltecer el gentilicio venezolano a nivel futbolístico mundial.
- ✚ Cuenta con una estructura organizativa definida, aunque no cuenta con una Gerencia o Unidad de Recursos Humanos.
- ✚ Desde hace cinco años aproximadamente, ha logrado resultados favorables en los diferentes encuentros internacionales.
- ✚ Su financiamiento proviene principalmente del patrocinio y publicidad de empresas privadas; y de los derechos televisivos.
- ✚ Su sistema de compensación se diferencia del resto de los equipos nacionales, fundamentalmente porque establece un pago único por partido jugado (una prima por convocatoria) debido a que no existe una nómina de jugadores como tal, pueden variar para cada juego. Además, cuenta con la asignación de viáticos para todos los partidos.

**MODELO 6: COMPENSACIÓN FINANCIERA
SELECCIÓN VENEZOLANA DE FÚTBOL**



MATRIZ N° 5: OPINIÓN DE LOS JUGADORES DE LA MUESTRA DE EQUIPOS DE PRIMERA DIVISIÓN

<i>Jugadores</i> <i>Aspectos</i>	<i>Caracas Fútbol Club</i>	<i>Aragua Fútbol Club</i>	<i>Carabobo Fútbol Club</i>
Opinión de la gestión deportiva del equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es necesaria la gestión deportiva y de Recursos Humanos para motivar a los trabajadores, también en el aspecto económico (específicamente lo relacionado al pago de los jugadores). Sin embargo, la gestión que se ha llevado a cabo ha sido la más adecuada por eso han llevado al equipo al lugar que se merece. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El AFC, es un club organizado, que aún está en un período de crecimiento. ▪ Se ha realizado una buena gestión, a pesar de ser un equipo con poco tiempo en Primera División han logrado buenos resultados durante la temporada 2006-2007 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se debe invertir más recursos en las categorías menores, ya que son el futuro del equipo. ▪ Mejorar aspectos de organización y logística. ▪ Consideran que el club debe manejarse con más profesionalismo, tanto por los jugadores como el equipo en general que lo integran
Captación y selección de jugadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las referencias de otros equipos de fútbol profesional, el rendimiento y la disciplina son aspectos que se consideran. ▪ Otra vía, es a través de la cantera del equipo, los jugadores que provienen de categorías menores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por lo general, es la institución, los técnicos quienes hacen la sugerencia al jugador. ▪ Rendimiento observado del jugador, de parte del Director Técnico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La mayoría de los jugadores provienen de las categorías menores, siempre y cuando presenten un alto rendimiento.
Categorías de los jugadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen, todos son considerados jugadores de Fútbol de Primera división. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen categorías formalmente establecidas. Sólo toman en cuenta que un jugador con trayectoria nacional e internacional, tendrá mayor mérito dentro del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe una categorización informal entre los jugadores, según tu trayectoria, experiencia.
Componentes claves de Compensación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salario mensual ▪ Servicios de alojamiento, alimentación, traslado ▪ Premios y bonos Seguros Médicos ▪ Viáticos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salario mensual ▪ Premios ▪ Seguros médicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salario mensual ▪ Premios ▪ Seguros médicos. ▪ Servicios de alojamiento, traslado, alimentación. ▪ Viáticos
Frecuencia pago del salario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mensual 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mensual 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mensual

A continuación, se presenta de manera detallada la interpretación de la información suministrada por los jugadores de cada uno de los equipos seleccionados, las cuales se derivan de la matriz expuesta anteriormente:

1. *CARACAS FÚTBOL CLUB (CFC)*



Aspectos de la Gestión de Recursos Humanos

Con relación a la *gestión deportiva* que se ha llevado en el equipo, los jugadores consideran que ésta ha sido adecuada. En este sentido, relacionan el éxito de la misma con la cantidad de campeonatos ganados. Algunos recuerdan con entusiasmo, el rendimiento del equipo durante el Torneo de Apertura pasado y que a pesar de esto lograron conseguir el título de la campaña.

Al mismo tiempo, consideran que debe existir un equilibrio entre la gestión deportiva y la gestión de Recursos Humanos, ejercer funciones de administración del equipo y del aspecto deportivo, no sólo con énfasis en lo económico sino también, buscando garantizar el bienestar de los jugadores.

Según los entrevistados, hoy día, el CFC es considerado uno de los mejores clubes, principalmente porque tratan a los jugadores como “deportistas profesionales”, se preocupan por los jugadores, aquí otorgan mejores beneficios y por esto se sienten motivados. Por consiguiente, los jugadores expresaron sentirse comprometidos con la directiva del equipo y con la fanaticada.

Respecto a la *captación y selección de los jugadores*, los futbolistas que han llegado a este equipo comentaron que han ingresado fundamentalmente por referencias deportivas, por el rendimiento y la disciplina que han tenido en otros equipos. Adicionalmente, se ha nutrido de jugadores de las categorías menores del CFC (jugadores de la cantera del equipo).

Con relación a las *Categorías de los jugadores* dentro del equipo, señalaron no conocer criterios de categorización dentro del mismo y entre los aspectos que perciben los que son considerados al momento de *captar y seleccionar a los jugadores* en el CFC, mencionaron las referencias de otros equipos de fútbol profesional, el rendimiento y la disciplina.

Aspectos de Compensación

Con relación a este apartado, los jugadores disfrutan de salario mensual, servicios de alojamiento, de alimentación, traslado, premios, seguros médicos para el jugador y para los familiares si así lo desea el jugador ; y asignación de viáticos durante los encuentros fuera de la localidad del club.

La percepción de los jugadores con relación al CFC a nivel general, es favorable con relación a la gestión que lleva el equipo no solo a nivel deportivo sino a nivel organizacional. De allí, lo consideran como el equipo más destacado en el fútbol profesional venezolano. En este sentido, expresaron que es reconocido por ser solvente con los pagos de los jugadores, lo cual les brinda estabilidad y solidez económica en comparación con otros equipos.



2. *ARAGUA FÚTBOL CLUB (AFC)*

Aspectos de la Gestión de Recursos Humanos

La *gestión deportiva* del AFC se orienta fundamentalmente al crecimiento del equipo, debido a su reciente ingreso en los torneos de Primera División. Los jugadores desde su percepción, sienten que existe una adecuada comunicación y organización, por esto han obtenido resultados favorables en la Primera y Segunda división.

Bajo esta lógica, manifestaron la necesidad de profesionales en el área gerencial y de recursos humanos propiamente, que apoyen en la logística y administración del equipo, al igual que en otro tipo de empresas.

Según la información suministrada, en cuanto a la *captación y selección de los jugadores*, la institución y los técnicos, hacen la sugerencia al jugador y éste finalmente decide si acepta o no la propuesta. Si les llama la atención un jugador de otro club, lo citan y ven su desempeño si éste cumple con el perfil, se le hace una propuesta para que ingrese al equipo. En la mayoría de los casos, los jugadores seleccionados para jugar en el A.F.C son recomendados por otros equipos u otros técnicos.

Con relación a las *categorías de los jugadores*, esta clasificación no existe como tal, sin embargo, cada jugador se clasifica a sí mismo y a los demás según su rendimiento y su experiencia profesional, aunque no es algo que esté establecido formalmente en el equipo, según los entrevistados.

Aspectos de Compensación

De los componentes que conforman el *sistema de compensación* los jugadores manifestaron disfrutar de los siguientes:

- Salario básico mensual
- Premios (a convenir según el caso entre la directiva y los jugadores)
- Seguros médicos (los cuales cubren solamente al jugador)
- Y demás servicios tales como de alimentación, alojamiento, traslado.

Con relación a la percepción de los jugadores del AFC, se puede mencionar que este equipo se muestra atractivo, por ser una organización en crecimiento, gracias a una gestión favorable y continua. Igualmente es una empresa que garantiza estabilidad a los jugadores, y contribuye a su desarrollo deportivo.



3. CARABOBO FÚTBOL CLUB

Aspectos de la Gestión de Recursos Humanos

La *gestión deportiva* en este club ha mejorado en estos últimos años. Sin embargo, los jugadores consideran que aún hace falta mejorar en los aspectos de organización y de logística de los partidos, así como centrarse un poco más en la formación y el desarrollo de las categorías menores de este equipo, para de esta forma asegurar los jugadores del futuro.

Desde su percepción, hasta ahora no existen criterios para *categorizar* a los futbolistas en este equipo. Sin embargo, señalaron que cada jugador está consciente de su valor en el equipo, según su rendimiento y su experiencia profesional, de allí que algunos jugadores con amplia trayectoria exigen antes de firmar el contrato una prima (un monto que le paga el equipo sólo por el hecho de aceptar la contratación por la temporada).

Desde el punto de vista de los entrevistados, la *captación y selección de los jugadores*, corresponde a los técnicos observar a jugadores destacados de otros equipos, hacerle la propuesta para ingresar a éste, bien sea para la Primera División o para las categorías menores Sub- 20 y Sub – 17, según la edad del jugador.

Aspectos de Compensación

Los jugadores identificaron las siguientes asignaciones correspondientes a su sistema de compensación en el equipo: salario mensual, premios, seguros médicos, servicios de alojamiento, traslado, alimentación y asignación de viáticos en algunas ocasiones según el presupuesto asignado.

El Carabobo F.C, es considerado por sus jugadores como un equipo que si bien es destacado en el fútbol profesional, aún le faltan aspectos por mejorar para su consolidación, tanto en el ámbito deportivo como en la organización en general. Un ejemplo de esto lo constituyen, la logística durante la temporada, designación de los servicios al jugador, etc.

4. SELECCIÓN VENEZOLANA DE FÚTBOL



A juicio de las investigadoras, se decidió entrevistar como representantes de este grupo, a jugadores de los equipos seleccionados previamente que tengan o hayan tenido experiencia en la Selección Nacional, debido a su capacidad de contrastar ambas percepciones. A continuación, se presenta la interpretación de la información suministrada:

- La misma está conformada por todos los jugadores de fútbol profesional venezolano reconocidos por la Federación Venezolana de Fútbol; sin embargo para cada juego, el técnico de la Selección, según su metodología de trabajo para ese partido, decide convocar a 18 jugadores que presenten las características que convengan para su estrategia de juego. Además, el hecho de que un jugador sea convocado para determinado juego no garantiza que sea convocado para los siguientes encuentros.
- La Selección, a diferencia de los equipos de Primera División, cuenta con un sistema de compensación particular. Aquí los jugadores reciben un pago por partido jugado, el cual podría ser equivalente a una asignación salarial por su participación en el juego,

adicionalmente al disfrute de servicios de alimentación, alojamiento y traslados durante los días que requiera el partido, y una asignación correspondiente a viáticos, cuyo monto es establecido previamente por los directivos encargados. Es importante señalar, que por ser torneos de corta duración (máximo 10 días), no se establecen asignaciones monetarias fijas, tales como salario mensual, pólizas de seguro, lo cual puede adjudicarse a la inexistencia de una plantilla fija de jugadores que pertenezcan a esta Selección.

- Los entrevistados señalaron, que la importancia de jugar en la Selección Nacional, radica principalmente en el status que otorga al jugador, lo cual influye al momento de éste hacer contrataciones con equipos nacionales e internacionales. En este sentido, el jugador puede exigir altas sumas de dinero, de igual forma esto le permite desarrollar su carrera profesional porque muchas veces su participación en la selección lo exhibe a nivel internacional y por lo general se le presentan ofertas de clubes reconocidos.

Diferencias y semejanzas del esquema de compensación de equipos de Primera División y de la Selección Venezolana de Fútbol

Una vez culminada la descripción de cada esquema de compensación de los equipos de Fútbol Profesional Venezolano, de Primera División; y de la Selección Venezolana de Fútbol (SVF), a continuación se presenta las diferencias y semejanzas entre uno y otro:

❖ Los equipos de Primera División se manejan bajo **relaciones contractuales**, al solicitar la participación de determinado jugador. En ese contrato, se manejan todos los aspectos relacionados a los deberes y derechos que el jugador tiene con el equipo; así mismo, se establecen los criterios salariales, es decir, todo lo relacionado al pago que recibirá el jugador a lo largo de la participación en la temporada.

Por el contrario, en la Selección, los jugadores no están bajo relación contractual, más bien hay una cláusula dentro de los contratos que firma el jugador con el club, que lo obliga a participar en las convocatorias realizadas por la Federación Venezolana de Fútbol (FVF), es una participación que tiene el jugador representando al país.

Con relación a la Compensación Directa

❖ Cada uno de los clubes de Primera División, posee una nómina de jugadores durante determinada temporada; por lo que ellos mensualmente reciben un **salario básico**, como contraprestación de sus servicios. En cambio, en la SVF, no hay una nómina de jugadores, ya que no son convocados continuamente los mismos, la titularidad de ellos varía dependiendo de la estrategia de determinado partido, es decir, hay un proceso de rotación de acuerdo a la conveniencia del Director Técnico.

❖ En cuanto a los **incentivos grupales**, representados por los premios recibidos por ganar o empatar determinado encuentro, Copa, etc., los clubes de Primera División, por lo general, establecen una cantidad que es asignada, de acuerdo a la discusión de los intereses de los jugadores y los directivos. En este sentido, el premio es general para todos los jugadores, sin embargo, en algunos casos, el 100% del mismo se lo llevan los jugadores titulares, el arquero suplente y los jugadores que son cambiados como titulares (Ver referencia en los análisis de cada equipo), en cambio que los suplentes reciben sólo el 50%.

En tanto que la selección, igualmente otorga premios, sin embargo, los jugadores convocados recibirán cantidades iguales por ese concepto.

❖ Los **incrementos por mérito**, incremento que se da sobre el valor fijo de la compensación, es característico en los clubes de Primera División estudiados, a excepción del Carabobo Fútbol Club; en tanto que en la selección no se maneja este componente, porque se infiere que los jugadores que son convocados, tienen igual prestigio en cuanto a su desempeño y habilidad dentro del fútbol.

Con relación a la Compensación Indirecta

❖ Los **servicios** prestados por los clubes, a sus jugadores, principalmente abarcan todos los gastos de alimentación, alojamiento y traslado, generalmente cuando las participaciones son fuera de la localidad donde residen. En cambio en la SVF, en todos los encuentros se cubren este tipo de gastos.

❖ En cuanto a la asignación por **viáticos**, los clubes y la Selección no se diferencian, sólo el Aragua Fútbol Club, integrante de la muestra, no otorga viáticos a sus jugadores.

❖ El alquiler de **vivienda** en los equipos, generalmente lo hacen cuando el jugador proviene del exterior o si está residenciado fuera del área donde está ubicado el club. En tanto que en la selección, no hay asignación de viviendas, en primer lugar, porque todos sus integrantes son nacionales y en segundo lugar, por la temporalidad de los mismos.

❖ Finalmente, con respecto a la póliza de **seguros** médicos, los equipos de Primera División, establecen dentro del contrato, que el jugador esté asegurado por lesiones, accidentes, etc., mientras que a los jugadores de selección, no los beneficia este tipo de asignación, debido a la transitoriedad de la participación en los partidos y la titularidad de los jugadores.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber estudiado el sistema de compensación del fútbol profesional venezolano, específicamente, en los clubes de Primera División y en la Selección Venezolana de Fútbol, se ha llegado a las siguientes **conclusiones**:

- ❖ En el fútbol venezolano existe una clasificación de los equipos de Primera División, según el origen de sus ingresos. En este sentido, existen equipos respaldados en términos económicos, por empresas privadas, públicas y mixtas.
- ❖ Los futbolistas profesionales pueden calificarse como trabajadores, debido a que:
 1. En su actividad se encuentran tres elementos básicos de una relación laboral: la prestación de servicios, la remuneración y la subordinación (ante el club y/o equipo). Por tal motivo, poseen derechos y deberes similares a los trabajadores de cualquier empresa venezolana.

Por consiguiente, se rigen bajo el marco de la Ley Orgánica del Trabajo, en el Título V: Regímenes especiales, Capítulo V Deportistas Profesionales. Así mismo, se benefician por los establecimientos de dicha ley. Como es el caso de: vacaciones, antigüedad, utilidades, etc., que son otorgados a los jugadores como un monto integral según lo establecido en sus contratos.
 2. Prestan sus servicios en pro del alcance del éxito y la generación de beneficios a la organización que pertenecen. De allí, la importancia de establecer por parte de los equipos, retribuciones basadas en un sistema de compensación, definido y estructurado; con el fin de satisfacer las necesidades de los jugadores y generar mayor beneficio para atraerlos, mantenerlos y retenerlos.

❖ El sistema de compensación de los equipos de Primera División, está conformado por:

Compensaciones financieras de carácter directo, entre las cuales se encuentran:

1. Salario básico mensual, el cual varía entre cada jugador ya que no existe un criterio formal para su asignación.
2. Incentivos: componente que es otorgado, generalmente en forma de premios y bonos, establecidos por juegos ganados y/o empatados o por participación en determinadas competencias internacionales; generalmente son asignados de forma grupal. Sólo el Aragua Fútbol Club es el equipo que adicional a este tipo de incentivos, ofrece a sus jugadores incentivos individuales.

La negociación de los términos de la asignación de los incentivos y su distribución, se realiza entre el Capitán del equipo y la directiva. Esto muestra particularidad en el proceso de asignación de los incentivos, especialmente por la participación de todos los actores del equipo (representante de los jugadores y los directivos); aspecto que difiere con los planes de incentivos establecidos en las organizaciones tradicionales, mediante mecanismos de medición y administración que los hacen más complejos, garantizando objetividad.

3. Incrementos por méritos, los cuales son otorgados como una forma de retribución del desempeño y eficiencia del jugador durante la temporada. La asignación de los montos correspondientes depende de la capacidad financiera del equipo. Al respecto, el Carabobo Fútbol Club, es el único de los equipos estudiados que no ofrece este incremento a sus jugadores.

Compensaciones financieras de carácter indirecto, están representadas por todos los beneficios que cada equipo ofrece a sus jugadores para mantener y mejorar su calidad de vida.

1. Servicios: en general, los equipos cubren los gastos correspondientes al alojamiento, alimentación y traslados de los jugadores, cuando son encuentros fuera de su localidad. Con relación a los viáticos, sólo en dos de los clubes estudiados: el Caracas Fútbol Club y el Carabobo Fútbol Club, otorgan esta asignación.

En cuanto a la asignación de viviendas, los tres equipos estudiados benefician sólo al jugador importado o al que proviene de otra ciudad distinta a la del club.

2. Seguros médicos: la cobertura puede variar en los equipos. En el caso del Caracas F.C, cubre a los jugadores dentro y fuera del campo de juego, igualmente ofrecen la opción de asegurar a los familiares. En el Aragua F.C, este seguro cubre al jugador en caso de lesiones y accidentes, durante las actividades, en el campo de juego. Mientras en el Carabobo F.C, se cubre al jugador durante el tiempo de contratación, independientemente si las lesiones son dentro o fuera del campo de juego.

Es necesario resaltar, que el Caracas Fútbol Club es reconocido en el fútbol venezolano como el equipo que ofrece mejores beneficios a sus integrantes.

❖ Por su parte, el sistema de compensación de la Selección Venezolana de Fútbol, se basa fundamentalmente en:

1. **Compensación directa:** con la asignación de primas por convocatorias e incentivos grupales, que son otorgados con el objeto de motivar a los jugadores e incrementar su desempeño.
2. **Compensación indirecta:** con la asignación de viáticos, para los juegos dentro y fuera del país.; y los servicios de alojamiento, traslado y alimentación, son cubiertos en su totalidad por la FVF.

En cuanto al salario básico, carecen de esta asignación debido a que no siempre son los mismos jugadores convocados para los juegos. Y, con respecto a los incrementos por mérito, según la información suministrada no cuentan con esta asignación, por considerar que cada uno de los jugadores que la integran presentan igualdad de condiciones deportivas.

❖ Según los resultados obtenidos se puede mencionar que hay dispersiones entre los salarios de los jugadores, debido a que no hay uniformidad en su establecimiento, hasta ahora no se ha desarrollado un método formal y científico para su asignación, en los equipos de fútbol profesional venezolano.

❖ De los tres equipos estudiados, el Caracas Fútbol Club cuenta con una estructura organizacional similar al de las empresas tradicionales, con un sistema de compensación consolidado, no sólo en cuanto a su asignación, sino también a su distribución; situación que es diferente en el resto de los equipos estudiados. Esto está relacionado con la opinión

de los jugadores al considerarlo como el equipo que genera mayor estabilidad, a nivel deportivo y a nivel laboral.

A lo largo de la investigación, se ahondó en aspectos relacionados a las prácticas de compensación como aspecto de recursos humanos dentro del Fútbol Profesional Venezolano. En este sentido, es conveniente realizar las siguientes **recomendaciones**:

- ❖ Se recomienda a los *directivos* incorporar profesionales del área de Relaciones Industriales:
 1. Encargados del manejo y funcionamiento de los aspectos laborales (captación, contratación, entre otros), en la gestión de esos equipos, debido a que en el fútbol profesional al igual que otro tipo de empresa, se busca captar y mantener recursos humanos de alto potencial, tanto jugadores como demás trabajadores de la organización, para alcanzar el éxito y perdurabilidad de la misma.
 2. Encargados de establecer sistemas de remuneración con criterios de compensación con una parte fija y otra variable, y así garantizar que los jugadores que cobren más sean los que presenten mayor habilidad, destreza y desempeño en el campo de juego, cumpliendo así con el principio de equidad interna en estas organizaciones deportivas.
 3. Establecer criterios que permitan definir de manera más objetiva el esquema de compensación, con base a las destrezas, habilidades y experiencia a nivel nacional y/o internacional del jugador. Además, diseñar una escala o estructura salarial, donde los salarios puedan asignarse en función de las características profesionales del jugador.
- ❖ A los estudiantes y otros profesionales interesados en el tema, se sugiere realizar investigaciones similares:
 1. En otros ámbitos de la industria deportiva, donde además de la compensación se pueda indagar en las prácticas gerenciales utilizadas en este tipo de organizaciones. En este sentido, motivación, desempeño, desarrollo de carrera, relaciones laborales son algunos de los temas del área de Relaciones Industriales que se podrían estudiar en el ámbito deportivo.

2. Con un enfoque cuantitativo que aborden de igual manera el sistema de compensación, para complementar esta investigación y dar mayor solidez al tema en cuestión. De igual forma, tomar en cuenta otros criterios de selección de la muestra para indagar en otros aspectos relevantes.
3. Con énfasis en variables que fundamenten el manejo y establecimiento de los sistemas de compensación, no sólo en el fútbol sino en otros deportes profesionales, a nivel local o a nivel internacional. En este sentido, el tema de los incentivos es un tema recomendable de investigación debido al tratamiento particular con el que se presenta en este tipo de organizaciones.
4. Se podrían elaborar modelos de compensación a nivel general, o focalizados en cualquiera de los componentes que lo integran (incentivos, planes de beneficios, etc.). Así mismo, realizar estudios orientados al tema de la competitividad de los salarios de los jugadores, bien sea a nivel nacional o internacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altuve, Eloy (2002). Deporte. Modelo Perfecto de Globalización. Venezuela: CEELA.
- Arias, Fidias G. (1999). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. (3ª edición). Venezuela: Editorial Episteme.
- Blanco, Gerardo. (Agosto 2006). Apertura 2006. Guía de Fútbol Nacional. Líder en Deportes. 22 páginas
- Chafardet, C. & Sabal, M. (2004). Sistema de RR.II del béisbol profesional venezolano: compensación de los jugadores con base a su desarrollo de carrera. Tesis de Grado de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Delbono, Ariel (s/f). Fútbol profesional, deporte o negocio. [Homepage]. Consultado el día 05 de diciembre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.ps.org.uy/correo/correo031201p17.htm>
- Dolan, Simón y colaboradores.(1999). La Gestión de los Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- García D., José M. (s/f). Gestionar Talento en el Real Madrid. [Homepage]. Consultado el día 17 de septiembre de 2005 de la World Wide Web: <http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,366534,00.html>
- García F., Manuel. (1990). Aspectos sociales del deporte. Una reflexión sociológica. España: Alianza deportes.
- Ghersi, M. & Klisans, S. (2004). El fenómeno social de la selección vino tinto antes y después de los éxitos en el pre- mundial Corea- Japón (2000-2001). Tesis de Grado de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Gómez M., L. & David B., R. (1998). Gestión de Recursos Humanos. México: Prentice Hall Iberoamericano.

- Guerra S., A.R. y Pulgarín B., J. (1998). Problemática del fútbol profesional venezolano, análisis de la relación entre televisión y el balompié nacional. Tesis de Grado de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Hernández S., R. y colaboradores (1998). Metodología de la Investigación. (2ª Edición). México: Mc Graw Hill
- Lafuente, Alberto (2004) Diarios de un economista. El deporte como una metáfora. El regreso del héroe. [Homepage]. Consultado el día 11 de diciembre de 2004 de la World Wide Web: <http://www.libertadyorganización.org/bitacora/2004/03/>
- Laya, Luis. (2004). El Fútbol en Venezuela. Venezuela. Colección en Venezuela, Fundación Bigott.
- Ley Orgánica del Trabajo. (1997). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.152, junio 19, 1997.
- Mercer, William. (2000). Taller de Compensación. México
- Milkovich G. & Newman J.(1999) Compensation. (6ª edición) Boston: Editorial Mc Graw Hill.
- Morales, J. A., & Velandia, N. F. (1999). Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Colombia: Mc Graw Hill.
- Moreno, A & Salavarría, O. (1991). El sistema de Relaciones Industriales del deporte profesional venezolano (Caso Béisbol). Tesis de Grado de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Página oficial de ESPN. [Homepage]. Consultado el día 25 de septiembre de 2005 de la World Wide Web: <http://www.espn.com>
- Página oficial de La Vinotinto. [Homepage]. Consultado el día 12 de junio de 2006 de la World Wide Web: <http://www.lavinotinto.com>
- Página oficial de la Federación Venezolana de Fútbol. [Homepage]. Consultado el día 24 de junio de 2006 de la World Wide Web: <http://www.fvf.org.ve>
- Página oficial de la FIFA. [Homepage]. Consultado el día 25 de septiembre de 2005 de la World Wide Web: <http://www.fifa.com/es/regulations/index.html>

- Página oficial del Aragua Fútbol Club. [Homepage]. Consultado el día 12 de junio de 2006 de la World Wide Web: <http://www.araguafc.com>
- Página oficial del Caracas Fútbol Club. [Homepage]. Consultado el día 12 de junio de 2006 de la World Wide Web: <http://www.caracasfutbolclub.com>
- Página oficial del IND. [Homepage]. Consultado el día 25 de septiembre de 2005 de la World Wide Web: <http://www.ind.gov.ve>
- Palella S., S. & Martins P., F. (2004). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas: FEDEUPEL
- Paz, O. & Miño, J. (s/f) Las Sociedades Anónimas Deportivas. [Homepage]. Consultado el día 20 de enero de 2005 de la World Wide Web: <http://www.dlh.lahora.con.ec/paginas/judicial/PAGINAS/D.Deportivo.20.htm>
- Pérez, P. (2005, Septiembre 18). Deporte: el gran negocio. Una industria que juega con mucho dinero. Diario Últimas Noticias, pp. 8, 9.
- Sabino, Carlos. (2002). El Proceso de Investigación. (3ª Edición). Caracas: Panapo.
- Sánchez, Mario. (2000). El Gran Negocio Llamado Fútbol. [Homepage]. Consultado el día 17 de septiembre de 2005 de la World Wide Web: <http://www.vamosboys.8k.com/NotiArchivo/negocio.html>
- Tamayo, M. (1992). El Proceso de Investigación Científica. (3ª Edición). México: Limusa
- Troconis, R. & Weffer, R. (2002). Estudio de los planes de compensación basados en desempeño en empresas del sector de alta tecnología en Venezuela. Tesis de Grado de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Veliz, Claret Arnoldo. (2005). Cómo Hacer y Defender una Tesis. Caracas, Texto, C.A

ANEXOS

ANEXO A**LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO
TÍTULO V: RÉGIMENES ESPECIALES****CAPÍTULO V: DEL TRABAJO DE LOS DEPORTISTAS PROFESIONALES**

Artículo 302. Los deportistas que actúen con carácter profesional, mediante una remuneración y bajo la dependencia de otra persona, empresa o entidad deportiva se considerarán trabajadores. Igualmente serán considerados deportistas los directores técnicos, entrenadores y preparadores físicos, cuando presten sus servicios en las condiciones señaladas.

Artículo 303. En el contrato de trabajo que suscriban los deportistas, el cual deberá hacerse por escrito, se establecerán expresamente todas las condiciones pertinentes a la relación de trabajo y, especialmente, el régimen de cesiones, traslados o transferencias a otras entidades o empresas.

Artículo 304. Cuando las cesiones, traslados o transferencias produzcan beneficios económicos para el patrono, el trabajador tendrá derecho a una participación equitativa de una cantidad no menor del veinticinco por ciento (25%) de dicho beneficio.

El Ministerio del ramo, por Resolución especial, determinará las condiciones conforme a las cuales se ejercerá este derecho.

Artículo 305. La relación de trabajo de los deportistas profesionales pueden ser por tiempo determinado para una o varias temporadas o para la celebración de uno o varios eventos, competencias o partidos. A falta de estipulación expresa, la relación de trabajo será por tiempo indeterminado.

Artículo 306. La jornada de trabajo de los deportistas profesionales estará sujeta a las modalidades y características de la respectiva actividad. El tiempo requerido para el entrenamiento se reputará como parte de la jornada, la cual no podrá exceder de cuarenta y cuatro (44) horas semanales.

En caso de que se exceda la jornada semanal, el patrono establecerá compensaciones especiales.

Artículo 307. Cuando los deportistas profesionales, por la índole de sus labores, no disfruten del descanso semanal en día domingo, la empresa o entidad deportiva a la cual prestan sus servicios deberá concederles el correspondiente día de descanso compensatorio.

Artículo 308. A los deportistas profesionales, dada la naturaleza especial de sus labores, no se les aplicarán las disposiciones de esta Ley sobre horas extraordinarias, trabajo nocturno y tiempo de transporte.

Artículo 309. Cuando las labores de los deportistas profesionales tengan que ejecutarse fuera de la sede de la empresa o entidad, los gastos de traslado, alimentación, seguro contra accidentes y otros inherentes a su actividad, serán por cuenta exclusiva del patrono.

Artículo 310. Las relaciones de trabajo de los deportistas profesionales se regirán por las normas de este Capítulo y de los convenios y acuerdos con organizaciones deportivas de otros países que no colidan con el ordenamiento jurídico vigente en Venezuela.

Artículo 311. El salario que reciban los trabajadores deportistas podrá estipularse por unidad de tiempo, para uno o varios eventos, partidos o funciones, o para una o varias temporadas.

Artículo 312. Los deportistas profesionales podrán oponerse a su transferencia a otra empresa, equipo o club, cuando exista causa que justifique su oposición.

Artículo 313. No constituye violación al principio de igualdad salarial, la disposición que estipule salarios diferentes para trabajos iguales, por razón de la categoría de los eventos, partidos o funciones de los equipos o de la experiencia y habilidad de los trabajadores.

Artículo 314. Queda prohibido a los trabajadores deportistas todo maltrato de palabra o de obra a los jueces o árbitros de los eventos o partidos, a sus compañeros de trabajo o a los jugadores contrarios.

ANEXO B

GUÍA DE ENTREVISTA PARA PERIODISTAS DEPORTIVOS

Objetivo del instrumento: recolectar la información necesaria para describir el sistema de compensación utilizado en el fútbol profesional venezolano como gestión de Recursos Humanos. Entendiendo compensación, como las retribuciones monetarias asignadas a los jugadores de los clubes de primera división y/o de la selección venezolana.

1. ¿Cuál es su opinión en cuanto a que el fútbol profesional venezolano, como organización deportiva, es considerado una empresa comercial, similar a las de otro ramo?

2. Teniendo en cuenta que el principal objetivo de una empresa comercial es la mayor obtención de beneficios, ¿considera usted que la gestión de recursos humanos es un aspecto importante dentro de la organización deportiva a nivel de las contribuciones al éxito y logros dentro de determinado equipo?

3. Con base en su experiencia personal y profesional, señale alguna situación que refleje un período favorable dentro de la gestión deportiva en el fútbol profesional venezolano y los aspectos que la caracterizan.

4. La Ley Orgánica del Trabajo, en el apartado sobre Regímenes Especiales, se refiere a los Deportistas Profesionales. Teniendo en cuenta que los jugadores de los clubes y/o equipos son considerados como empleados especiales por la labor que realizan, ¿tiene conocimiento usted de los criterios que se emplean para pagar, remunerar o retribuir el trabajo realizado dentro la organización deportiva?

5. ¿Considera usted que existen criterios de categorización entre los jugadores de fútbol profesional y cuáles serían éstos?

6. Con base en lo anterior, ¿existe variación en el sistema de compensación salarial entre una categoría y otra?

7. ¿Qué opinión tiene acerca de la transferencia de los jugadores que se realizan en el fútbol profesional venezolano?

ANEXO C

GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE CLUBES Y/O EQUIPOS DE FÚTBOL PROFESIONAL VENEZOLANO DE PRIMERA DIVISIÓN Y SELECCIÓN VENEZOLANA DE FÚTBOL

Objetivo del instrumento: recolectar la información necesaria para describir el sistema de compensación utilizado en el fútbol profesional venezolano como aspecto fundamental de la gestión de Recursos Humanos. Entendiendo compensación, como las retribuciones asignadas a los jugadores de los clubes de primera división y/o de la selección venezolana.

1. ¿Qué opinión le merece el planteamiento sobre el fútbol profesional venezolano, como organización deportiva, considerado como una empresa comercial, similar a las de otro ramo?

2. ¿Considera usted que los clubes y/o equipos requieren de profesionales en el área de Recursos Humanos, para la ejecución de una gestión de los recursos dentro de la organización?

3. ¿Cuál es la estructura organizativa del club y/o equipo al cual usted pertenece?

4. Durante su permanencia en el club y/o equipo, mencione por lo menos una situación relevante de la Gestión Deportiva

5. Funciones de los principales cargos de la estructura organizativa, orientados a la gestión de Recursos Humanos

6. ¿Cuál es el criterio de selección de los jugadores?

7. ¿Considera usted que existen criterios de categorización entre los jugadores de fútbol profesional y cuáles serían éstos?

8. Con base en lo anterior, ¿existe variación en el sistema de compensación salarial entre una categoría y otra?

9. ¿Cuál es el marco legal donde se desarrollan las relaciones contractuales entre el club y/o equipo y los jugadores? ¿Los contratos están sujetos a la LOT, IND, FVF o son regulaciones establecidas a nivel interno del club y/o equipo?

10. ¿Qué personas o entes se encargan de la elaboración de los contratos de los jugadores?

11. ¿Qué aspectos se consideran al momento de la elaboración de los contratos?

12. Tomando en cuenta los aspectos referidos a la compensación de los jugadores, ¿qué componentes monetarios o no monetarios lo integran?

13. ¿En el fútbol profesional, a los jugadores se les paga por desempeño individual, grupal o ambos?

14. ¿Qué beneficios proporciona este club y/o equipo a sus jugadores?, en el caso de los seguros de vidas, contra accidentes, HCM, etc. ¿son iguales para todos los jugadores?

15. Las origen de los ingresos de esta disciplina deportiva pueden ser personas particulares, organizaciones privadas, públicas o de otra índole. ¿Cuál de ellas considera usted, que proporciona el aporte que se emplea para el pago de la nómina de los jugadores?

16. ¿En qué consiste la transferencia de jugadores en el fútbol profesional venezolano?, ¿incide este proceso en las compensaciones que se le asignan a los jugadores?

ANEXO D**GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS JUGADORES DE FÚTBOL PROFESIONAL VENEZOLANO (CLUBES DE PRIMERA DIVISIÓN Y SELECCIÓN VENEZOLANA DE FÚTBOL)**

Objetivo del instrumento: recolectar la información necesaria para describir el sistema de compensación utilizado en el fútbol profesional venezolano como gestión de Recursos Humanos. Entendiendo compensación, como las retribuciones monetarias asignadas a los jugadores de los clubes de primera división y/o de la selección venezolana.

Fecha: _____

Club: _____

Nº: _____

Edad:

Antigüedad o años de experiencia profesional:

Pertenece a la Selección Nacional:

Posición:

1. ¿Qué opinión le merece la gestión deportiva que se lleva a cabo en su club y/o equipo? En este sentido, ¿qué recomendaciones haría?

2. ¿Qué aspectos son considerados en el proceso de reclutamiento y selección de los jugadores del club y/o equipo al cual pertenece?

3. ¿Tiene conocimiento si existen criterios para categorizar a los jugadores en su club y/o equipo?, ¿cuáles son esos criterios?

ANEXO E

CONTRATO DE JUGADOR DE FÚTBOL NO AFICIONADO
CARACAS FÚTBOL CLUB

Entre, **CARACAS FUTBOL CLUB**, sociedad civil sin fines de lucro, de este domicilio, debidamente inscrita en la Oficina Subalterna del Segundo Circuito de Registro del Municipio Libertador del Distrito Federal el día 21 de Agosto de 1991, bajo el No. 40, Tomo 32, Protocolo Primero, representada en este acto por su Vicepresidente **PHILIP VALENTINER** venezolano, mayor de edad, de este domicilio y titular de la cédula de Identidad No. 12.951.139, que en lo sucesivo y a los fines de este contrato **EL CLUB**, por una parte, y por la otra, el ciudadano **JUGADOR**, venezolano, mayor de edad, de este domicilio, titular de la cédula de identidad No. XXX, nacido el 02 de Marzo de 1982, en lo sucesivo, a los fines de este contrato **EL FUTBOLISTA**, se ha convenido en celebrar el presente contrato con arreglo a las siguientes cláusulas:

PRIMERA: **EL FUTBOLISTA**, se compromete a actuar como **JUGADOR NO AFICIONADO DE FUTBOL**, única y exclusivamente para **EL CLUB**, durante la vigencia del presente contrato y dentro de sus términos y condiciones.

SEGUNDA: El presente contrato, se celebra de conformidad con lo previsto en el Artículo 305 de la Ley Orgánica del Trabajo y ello para las Temporadas y Torneos que mas adelante se especifican, a cuyos efectos se aclara que por Temporada se entiende normalmente dos (02) torneos denominado o conocidos como **TORNEO DE APERTURA** y **TORNEO DE CLAUSURA**, el primero también en condiciones normales entre Junio y Diciembre de cada año, y el segundo entre Enero y Mayo, también de cada año. Las temporadas y torneos que incluyen el presente contrato son: **TORNEO 2006-2007 (INCLUYE APERTURA Y CLAUSURA)**, **TORNEO 2007-2008 (INCLUYE APERTURA Y CLAUSURA)**, **TORNEO 2008-2009 (INCLUYE APERTURA Y CLAUSURA)**, conforme al Calendario Oficial organizado por la **FEDERACIÓN VENEZOLANA DEL FÚTBOL** para la Primera División de dicho deporte; concretamente para las temporadas, 2006-2007 y 2007-2008. En este orden de ideas se establece que salvo cambios que impongan la Federación o motivos ajenos a la voluntad de las partes, cada temporada comenzará en el mes de Agosto, del respectivo año, (previamente tendrá lugar la pretemporada que **EL CLUB** programe), y culmina normalmente en el mes de Mayo del año siguiente, con breve interrupción en cada temporada entre Torneo de Apertura y el de Clausura, normalmente en el mes de Diciembre de cada año, ya que, cada temporada está constituida por los Dos (02) Torneos antes mencionados. Es pacto expreso que los cambios necesarios de acuerdo a la Federación Venezolana del Fútbol no perjudican la naturaleza del presente contrato pactado, como se dijo, por las temporadas y torneos especificados, así como tampoco nace para ninguna de las partes derechos distintos a los convenidos en el presente contrato. Tampoco se verá afectado el presente contrato en caso de cambio de nombre en los torneos.

TERCERA: EL FUTBOLISTA recibirá de EL CLUB como contraprestación por sus servicios los siguientes beneficios: La cantidad de **DOCE MILLONES DE BOLIVARES (Bs. 12.000.000,00)** para la temporada 2006-2007, a razón de **SETECIENTOS MIL CUATROCIENTOS BOLIVARES (BS. 744.000,00)** mensuales, suma que incluye la remuneración propiamente dicha por la prestación del servicio, durante los meses de actividad, según Pretemporada y Torneo Oficial, vale decir de Junio 2006 a Mayo 2007, y la cantidad de **DIEZ Y OCHO MILLONES CUATROCIENTOS TRES MIL DOSCIENTOS BOLIVARES (Bs. 18.403.200,00)** por concepto de antigüedad, vacaciones vencidas o fraccionadas, bono vacacional proporcional, bonificación de fin de año proporcional, días de descanso e intereses sobre prestaciones, pagadera al final de la temporada. **Para la temporada 2007-2008,** EL FUTBOLISTA recibirá además de EL CLUB la cantidad **VEINTE Y CUATRO MILLONES DE BOLIVARES (Bs. 24.000.000,00)** suma que incluye la remuneración propiamente dicha por la prestación del servicio, a razón de **CINCO MILLONES DOSCIENTOS DIEZ MIL OCHOCIENTOS BOLIVARES (Bs. 5.210.800,00)** mensuales, durante los meses de actividad según Pretemporada y Torneo Oficial, vale decir de Junio 2007 a Mayo 2008, y la cantidad de **VEINTE Y UN MILLONES CUATROCIENTOS BOLIVARES (Bs. 21.400.000,00),** por concepto de antigüedad, vacaciones vencidas o fraccionadas, bono vacacional proporcional, bonificación de fin de año proporcional, días de descanso e intereses sobre prestaciones, pagadera al final de la temporada. **Para la temporada 2008-2009,** EL FUTBOLISTA recibirá además de EL CLUB la cantidad **TREINTA Y SEIS MILLONES DE BOLIVARES (Bs. 36.000.000,00)** suma que incluye la remuneración propiamente dicha por la prestación del servicio, a razón de **CINCO MILLONES NOVECIENTOS CIENCUENTA Y CINCO MIL DOSCIENTOS BOLIVARES (Bs. 5.955.200,00)** mensuales, durante los meses de actividad según Pretemporada y Torneo Oficial, vale decir de Junio 2008 a Mayo 2009, y la cantidad de **VEINTE Y CUATRO MILLONES QUINIENTOS TREINTA Y SIETE MIL SEISCIENTOS BOLIVARES (Bs. 24.537.600,00),** por concepto de antigüedad, vacaciones vencidas o fraccionadas, bono vacacional proporcional, bonificación de fin de año proporcional, días de descanso e intereses sobre prestaciones, pagadera al final de la temporada.

PARÁGRAFO UNICO: Las partes dejan abierta la posibilidad de incrementar, siempre de mutuo acuerdo, la remuneración convenida en cuyo caso se modificará únicamente la cláusula pertinente.

CUARTA: EL CLUB se compromete a cumplir puntualmente con todos los compromisos económicos que adquiere por el presente contrato e igualmente a suscribir una póliza de seguros que ampare a EL FUTBOLISTA y que abarque gastos de hospitalización y cirugía. Por su parte, EL FUTBOLISTA, se compromete también a participar en todos los entrenamientos y concentraciones que decida EL CLUB, así como en cualquier partido amistoso u oficial en que EL CLUB intervenga, incluyendo pero no únicamente la Copa Libertadores de América y en fin cualquier otro partido nacional o internacional, amistoso u oficial, sin que ello le de derecho a remuneración adicional alguna.

QUINTA: EL FUTBOLISTA declara conocer y someterse al Reglamento Deportivo Nacional Antidrogas. Igualmente declara someterse a la Ley Orgánica del Deporte, sus Reglamentos, las normas emanadas de la FIFA y finalmente declara aceptar el Reglamento

Interno de **EL CLUB**, del cual ha recibido un ejemplar y que se encuentra debidamente registrado en la Federación Venezolana del Fútbol en fecha 08 de Septiembre de 2.000. Dentro del Reglamento arriba mencionado especialmente destaca la obligación de asistencia a las convocatorias del Cuerpo Técnico y el acatamiento a todas y cada una de las instrucciones que imparta dicho Cuerpo. El incumplimiento por parte de **EL FUTBOLISTA** de las normativas arriba señaladas dará derecho a **EL CLUB** a rescindir el presente contrato correspondiéndole a **EL FUTBOLISTA** únicamente que la remuneración causada hasta la fecha de dicha rescisión.

SEXTA: Se entenderán además como causas justificadas para la terminación del presente contrato por decisión unilateral de **EL CLUB**, las siguientes: 1) El incumplimiento por parte de **EL FUTBOLISTA** de cualesquiera de las cláusulas del presente contrato así como el incumplimiento de las demás normas que en el mismo se han señalado como aplicables. 2) Actos de indisciplina en las concentraciones, en los entrenamientos o durante los partidos. 3) La asistencia a sitios nocturnos durante la época de concentración y las que anteceden a los partidos de acuerdo a las instrucciones del personal técnico, así como el consumo de bebidas alcohólicas durante el mismo período. 4) El uso o consumo de sustancias legalmente prohibidas. 5) Abandonar el sitio de trabajo, concentración o juego sin estar debidamente autorizado. 6) Negarse a participar en uno cualquiera de los encuentros, entrenamientos, concentraciones, juegos o viajes fijados por **EL CLUB**, incluso si se trata de partidos no oficiales. 7) La suspensión disciplinaria por las autoridades competentes en el deporte del fútbol, por más de cinco juegos. 8) Tener serias desavenencias con sus compañeros de equipo o con el personal técnico en perjuicio del equipo y de su rendimiento bastando para ello el informe del técnico. 9) Cualquier acto de indisciplina o falta de respeto hacia los directivos, personal de gerencia, administrativo o técnico, así como faltas serias de respeto a los árbitros, compañeros de equipo, jugadores del equipo contrario y público en general, incluyendo agresiones verbales o físicas, bastando igualmente el informe del técnico del equipo. 10) No acatar los reglamentos y disposiciones de la F.V.F, de la F.I.F.A y demás autoridades competentes. 11) conceder declaraciones públicas que perjudiquen a **EL CLUB**, sus Directores, Cuerpo Técnico o compañero de equipo. 12) Revelar información que llegue a su conocimiento por su condición de jugador contratado por **EL CLUB** y cuya divulgación pueda perjudicar a este último. 13) Contratar por su cuenta o llevar cualquier clase de publicidad no autorizada por **EL CLUB**. 14) Negarse a llevar en el uniforme la publicidad que contrate u ordene **EL CLUB**. 15) Actuar en partidos amistosos u oficiales con otros Clubes sin autorización del **CARACAS FÚTBOL CLUB**. 16) No llevar una vida cónsona con la condición de deportista ya que como tal debe seguir de ejemplo a la juventud, perjudicando además así su rendimiento y el del equipo. 17) El deficiente o bajo rendimiento personal de **EL FUTBOLISTA** a juicio de la gerencia de **EL CLUB**.

SEPTIMA: Si **EL FUTBOLISTA** decidiera rescindir injustificada y unilateralmente el presente contrato deberá indemnizar a **EL CLUB** con el CINCUENTA POR CIENTO (50%) de las asignaciones mensuales que hubiere recibido en caso de continuar vigente el presente contrato hasta su terminación natural.

OCTAVA: **EL FUTBOLISTA**, si fuere de nacionalidad venezolana o llegare a adquirirla, queda obligado a concurrir a las convocatorias que haga el Seleccionador Nacional para participar en encuentros oficiales o amistosos que la Federación Venezolana de Fútbol

programe, sometiéndose a las condiciones económicas que los Reglamentos establezcan y sin que por ello **EL CLUB** adquiriera compromiso económico alguno.

NOVENA: Al término del presente contrato los derechos deportivos, federados y de promoción y formación del **EL FUTBOLISTA** pertenecen a **EL CLUB**. En caso de que se presente la posibilidad de alguna transferencia definitiva o temporal sobre **EL FUTBOLISTA**, **EL CLUB** cancelará el 25 % del valor de la negociación a **EL FUTBOLISTA** y un 25 % del valor de la negociación a el Club Gulima, por concepto de derechos de formación y promoción.

DECIMA: **EL FUTBOLISTA** declara que se encuentra en perfecto estado de salud física y mental y que no padece lesiones que le impidan cumplir con las obligaciones previstas en este contrato. En todo caso acepta someterse a los exámenes médicos que **EL CLUB** determine con el fin de comprobar su buen estado físico para la práctica del fútbol ante y/o durante la vigencia del presente contrato. De no ser satisfactorio el resultado de dichos exámenes, **EL CLUB** se reserva el derecho de rescindir el presente contrato en forma justificada. Igualmente podrá tomar **EL CLUB** dicha medida si se llegare a determinar que **EL FUTBOLISTA** presenta lesiones no declaradas y que puedan ser detectadas y certificadas como anteriores al presente contrato.

DECIMA PRIMERA: **EL FUTBOLISTA** debe abstenerse de realizar cualquier otra actividad aun fuera de las jornadas de concentración, práctica o juego, entendiéndose que dicha prohibición se extiende a actividades laborales en forma total y absoluta y las de cualquier otra naturaleza que puedan afectar directa o indirectamente la salud física o emocional al punto que pueda repercutir en el rendimiento de su actividad deportiva.

DECIMA SEGUNDA: **EL CLUB** queda autorizado por **EL FUTBOLISTA** para que le deduzca de cualquier remuneración o prestación que le corresponda el monto de la o las sanciones que por acto de indisciplina puedan imponerle las autoridades de **EL CLUB** o las que tenga que pagarse a las autoridades deportivas competentes. Igualmente **EL CLUB** podrá retener cualquier cantidad a que esté legalmente obligado tales como tasas, impuestos o contribuciones.

DECIMA TERCERA: **EL FUTBOLISTA** declara que es veraz toda la documentación e información que ha suministrado a los fines de la celebración del presente contrato, sobre la base de las cuales **EL CLUB** ha decidido su contratación. En caso de que se demuestre falsedad en las mismas o la simple duda que por orden de las autoridades le impidan jugar será motivo de rescisión justificada del presente contrato.

DECIMA CUARTA: **EL CLUB** se reserva el derecho a contratar publicidad de cualquier naturaleza pudiendo utilizar las imágenes tanto del equipo **CARACAS FUTBOL CLUB** como la de **EL FUTBOLISTA** así como el derecho de transmisiones de radio, televisión, cine, o publicidad por cualquier medio sin que **EL FUTBOLISTA** pueda exigir contraprestación alguna por tales conceptos, comprometiéndose además a asistir, si fuere el caso, a compromisos publicitarios o de promoción, charlas, firmas de autógrafos, clínicas y eventos similares que **EL CLUB** convoque. Por el contrario **EL FUTBOLISTA** es ajeno a cualquier contratación que por transmisión o publicidad y mercadeo pueda realizar **EL CLUB**,

la Federación Venezolana del Fútbol o la FIFA, incluyendo posibles negociaciones entre estos dos últimos y **EL CLUB**. Así mismo, tiene prohibido salvo autorización expresa y escrita, el realizar actividades de publicidad que involucren la imagen de **EL CLUB** o vayan en detrimento del tiempo y esfuerzo que a éste debe dedicarle.

DECIMA QUINTA: **EL CLUB** dotará a **EL FUTBOLISTA** de los equipos y material necesario para el desarrollo de sus actividades relacionadas con el presente contrato y durante la vigencia del mismo, **EL FUTBOLISTA** según la naturaleza de los mismos, se compromete a devolverlos en perfecto estado al término del contrato. En caso de incumplimiento **EL CLUB** podrá realizar los descuentos pertinentes. Igualmente **EL CLUB** podrá realizar el correspondiente descuento en caso de que **EL FUTBOLISTA** cause daños a los bienes de **EL CLUB**, incluyendo los de habitación si ésta se le hubiere sido suministrada durante los Torneos por **EL CLUB**, y los posibles daños a los lugares de concentración y estadios.

DECIMA SEXTA: En todo lo no previsto en el presente contrato se aplicarán en primer término las normas internacionales o nacionales relativas a la disciplina de que se trata (fútbol) y en segundo lugar, la Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento en lo que fuere aplicable a la especialidad de este contrato.

DECIMA SEPTIMA: Las partes se comprometen a someter cualquier diferencia, incluyendo la de interpretación del presente contrato, a las decisiones de la Secretaría de Organización de la Federación Venezolana de Fútbol, como paso previo e indispensable para poder concurrir a los Tribunales de Justicia.

CLAUSULA DE FIANZA: Yo, **NATIVIDAD PIÑERO MENDEZ**, venezolana, mayor de edad, soltera, de este domicilio, Cédula de Identidad No. 5.963.279, por el presente declaro: Me constituyo personalmente en fiadora solidaria y principal pagadora hasta por las cantidades acordadas por las partes en este contrato, para garantizar a **EL FUTBOLISTA** el cumplimiento de las obligaciones económicas asumidas por **EL CLUB**.

Las partes eligen, para todos los efectos legales, como domicilio especial y único, con exclusión de todo otro que pudiere corresponderle, a la ciudad de Caracas.
Se hacen dos (02) ejemplares de un mismo tenor y a un sólo efecto.

Caracas, al día veinte días del mes de Junio del 2006, sin perjuicio de su autenticación.

ANEXO F
CONTRATO DE JUGADOR NO AFICIONADO
ARAGUA FÚTBOL CLUB

Entre, el CLUB ARAGUA FC, con sede en la ciudad de Maracay, inscrita en la oficina Subalterna del Registro Público del Municipio Chacao del Estado Miranda, el día 10 de Agosto de 1999, bajo el N° 34, Tomo 9, protocolo 1° y siendo su última modificación en fecha 26 de Marzo del año 2004, bajo el N° 11, Tomo 12, protocolo 1°, representada en este acto por el Ciudadano, **CARLOS HERRERA L.** Venezolano mayor de edad, portador de la cédula de identidad N. 8.733.865, en su Carácter de Presidente por una parte y por la otra EL JUGADOR **XXXXX**, Venezolano, mayor de edad, portador de la cedula de identidad N° **XXXXX**, acuerdan suscribir el siguiente contrato de jugador NO AFICIONADO bajo las siguiente cláusulas.

PRIMERA: EL JUGADOR, se obliga. A) prestar a EL CLUB en forma exclusiva su capacidad normal de trabajo como jugador de Fútbol; B) acatar las ordenes de EL CLUB o sus representantes; C) cumplir este acuerdo en el lugar, tiempo y condiciones que EL CLUB le indicare; D) participar eficientemente como jugador de Fútbol en todo los eventos oficiales o amistosos, nacionales o internacionales que EL CLUB le ordenare; ya sea en Venezuela o en el Exterior; E) someterse a las concentraciones y a asistir a las reuniones que disponga EL CLUB; F) abstenerse de realizar, aun fuera de las jornadas de servicios, otras actividades laborales o actividades que afecten su salud o que puedan afectar la prestación eficaz del servicio convenido; G) someterse a los exámenes médicos que EL CLUB disponga y a los tratamientos médicos de rehabilitación ordenados por el Departamento medico de EL CLUB; H) abstenerse de conceder declaraciones publicas contra EL CLUB, sus Directores, Cuerpo Técnico y Compañeros de Equipo, Árbitros, Funcionarios o Miembros de las Instituciones que rigen el Fútbol Venezolano; I) mantener y propiciar dentro de EL CLUB, un ambiente de cordialidad y compañerismo; J) dar cumplimientos a los reglamentos y disposiciones del EL CLUB; K) acatar las reglamentaciones y demás disposiciones emanadas de EL CLUB; L) observar buena conducta y correcta presentación en las canchas de Fútbol; M) guardar estrictamente reserva en todo lo que llegue a su conocimiento u cuya comunicación a otras personas que puedan causar perjuicios a EL CLUB; N) abstenerse de llevar toda clase de publicidad en los Uniformes Deportivos cuando no sea dispuesto y autorizado por EL CLUB; O) colaborar en la dirección u orientación de equipos de las Divisiones Menores de EL CLUB cuando así lo disponga la Gerencia General; P) llevar en los uniformes la publicidad dispuesta por EL CLUB; Q) evitar toda desavenencia con sus compañeros de equipo, malos tratos o vocabulario soez, en el desarrollo de sus actividades; R) no presentarse embriagados a sus actividades habituales, no ingerir licor durante las horas de servicios o con anterioridad a la competencias.

SEGUNDA: EL CLUB podrá aplicar a EL JUGADOR sanciones disciplinarias por incumplimiento o violación de sus deberes laborales. Las sanciones serán acordadas por la Gerencia General de EL CLUB y se constituirán en llamadas de atención, multas, suspensiones o expulsión de EL CLUB, según la gravedad de las faltas.

TERCERA: EL CLUB por la prestación de este servicio reembolsará a EL JUGADOR la cantidad de **NUEVE MILLONES DE BOLÍVARES (Bs. 9.000.000,00)** mensuales suma que retribuye su actividad como futbolista incluyendo días de descansos y feriados, vacaciones vencidas o fraccionadas, bono vacacional y bonificación de fin de año íntegra o fraccionada, antigüedad y demás derechos legales.

CUARTA: EL JUGADOR asumirá el pago de las sanciones pecuniarias que le determine la Federación Venezolana de Fútbol (FVF), EL CLUB o cualquier entidad deportiva, Administrativa o Judicial, para la cual autoriza a EL CLUB, deducir de sus honorarios el valor de las anotadas sanciones.

QUINTA: El presente contrato se dará por terminado de pleno derecho, cuando por causas de fuerza mayor, casos fortuitos, hechos del príncipe, o causas extrañas no imputables a EL CLUB, el torneo programado por la Federación Venezolana de Fútbol (FVF) no llegare a culminar conforme a el calendario oficial, por lo que EL JUGADOR cobrará hasta dicho momento.

SEXTA: También podrá terminarse este contrato sin previo aviso y sin indemnización cuando EL JUGADOR cometa algunas de las siguientes faltas, que las partes aceptan suficientemente graves: 1) Faltar a un partido o dos entrenamientos, consecutivos o no, sin justa causa; 2) Presentarse a un partido, entrenamiento o concentración en estado de embriaguez; 3) Llegar a tarde a dos o más entrenamientos sin motivo justificado en el transcurso de una (1) semana; 4) De ser suspendidos disciplinariamente por la Federación Venezolana de Fútbol (FVF) por más de seis (6) fechas entendidas las mismas (fechas) como cada una de las jornadas consecutivas establecidas en el calendario oficial emanado de la Federación Venezolana de Fútbol (FVF); 5) Tener desavenencias con los compañeros en perjuicio del equipo o del grupo; 6) No observar las normas disciplinarias de EL CLUB; 7) Dar declaraciones públicas de EL CLUB, los Directivos, el Cuerpo Técnico o Compañeros de Equipo, Árbitros, Funcionarios y Miembros de las Instituciones que rigen en el Fútbol Venezolano; 8) Abandonar sin autorización de la Gerencia General la concentración dispuesta por EL CLUB, así como efectuar presentaciones en televisión o radio, sin autorización por escrito de la Gerencia General de EL CLUB; 9) Negarse a llevar en los uniformes la publicidad que contrate EL CLUB; 10) Actuar en partidos amistosos u oficiales en otros clubes, sin autorización escrita de la Gerencia General de EL CLUB; 11) Llevar vida disipada que perjudique su estado físico indispensable para el normal rendimiento del EL JUGADOR de Fútbol; 12) Violar el reglamento interno de EL CLUB.

SEPTIMA: Las partes dejan constancia de que este acuerdo se hacen parte de todas estas disposiciones legales contenidas en los estatutos y reglamentos de la Federación Venezolana de Fútbol (FVF).

OCTAVA: EL JUGADOR acepta tomar los descansos compensatorios de ley, conforme lo programe EL CLUB.

NOVENA: EL JUGADOR autoriza a EL CLUB, para deducir de sus honorarios los valores correspondientes a préstamos personales.

DECIMA: Terminado este convenio EL CLUB, liquidará y pagará lo que le adeude a EL JUGADOR, en caso que se le deba dinero alguno.

DECIMA PRIMERA: El plazo del presente contrato rige y obliga a las partes desde el 03 de Enero, hasta Mayo del 2006, sin perjuicio o lo establecido en la Cláusula Quinta y Sexta del presente contrato. Al término del mismo la primera opción de contratar AL JUGADOR la tiene el Aragua Fútbol Club, de lo contrario el equipo que contrate sus servicios como futbolista deberá indemnizar al Aragua Fútbol Club con la cantidad de siete millones de bolívares.

DECIMA SEGUNDA: Cualquier diferencia en la interpretación o cumplimiento de este Convenio será sometido a estudio y pronunciamiento de la Federación Venezolana de Fútbol (FVF).

DECIMA TERCERA: EL JUGADOR manifiesta “que la presente relación de servicios como jugador de fútbol NO AFICIONADO, no me otorga ningún derecho sobre los contratos que EL CLUB y la Federación Venezolana de Fútbol (FVF) suscriban con las empresas de televisión, radio, cine o publicidad para la transmisión o difusión de la imagen del equipo o de la Selección Nacional, tanto en encuentros que se realicen en Venezuela como en el Extranjero, oficiales o amistosos”.

DECIMA CUARTA: Al término del presente contrato los derechos deportivos del futbolista le pertenecen a EL JUGADOR.

DECIMA QUINTA: EL JUGADOR declara conocer las Leyes y Reglamentos Deportivos Nacionales Anti – Drogas aceptando someterse a sus disposiciones. En caso a que EL JUGADOR se le confirme la prueba Antidoping, podrá EL CLUB a su elección prescindir del presente contrato cancelándole lo que le deba hasta dicho día o aplicarle la multa correspondiente, sin perjuicio de los daños morales y otros que pueda EL CLUB reclamarle.

DECIMA SEXTA: EL JUGADOR declara conocer las Leyes que rigen la práctica de el Fútbol, aprobadas por la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), por la Confederación Sudamericana de Fútbol (CSF) y por la Federación Venezolana de Fútbol (FVF).

DECIMA SEPTIMA: EL JUGADOR declara que la documentación Nacional o Internacional suministrada de conformidad con lo dispuesto en los Estatutos o Reglamentos de la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) la Confederación Sudamericana de Fútbol (CSF) y la Federación Venezolana de Fútbol (FVF) es veráz. En caso de que más tarde se presente controversias sobre la validez de su documentación las cuales imposibiliten su presentación como JUGADOR de Fútbol, EL CLUB podrá rescindir el presente contrato sin previo aviso y sin indemnización alguna, pudiendo además EL CLUB reclamar los correspondientes daños y perjuicios en caso de presentarse tales controversias.

EL JUGADOR declara que no tiene ningún tipo de compromiso suscrito hasta la presente fecha con ningún otro club nacional o internacional que imposibilite la firma y ejecución del presente Contrato, so pena de la resolución inmediata del presente convenio y del pago de

daños y perjuicios a favor de EL CLUB, así como las sanciones que le imponga la Federación Venezolana de Fútbol (FVF).

DECIMA OCTAVA: EL CLUB está obligado a suscribir a EL JUGADOR una póliza de seguro que le cubra lo concerniente a incapacidad y lesiones causadas por las prácticas del Fútbol, en los juegos oficiales o amistosos y en los entrenamientos con EL CLUB que este pudiera ocasionarle, hasta la fecha de terminación, rescisión y/o resolución del presente contrato.

DECIMA NOVENA: EL JUGADOR declara conocer suficientemente y acatar la disposición contenida en la normativa emanada al respecto por la Federación Venezolana de Fútbol (FVF) relacionado con las contrataciones que ella y los clubes efectúan con empresas ya sea en Venezuela o en el Exterior.

VIGÉSIMA: EL JUGADOR declara: “quedo obligado a concurrir a las convocatorias que me haga el Seleccionador Nacional, para participar en los encuentros Oficiales o Amistosos que la Federación Venezolana de Fútbol (FVF) programe, sometiéndome a las condiciones económicas que los reglamentos establezcan, sin menoscabo de mí relación laboral”.

VIGESIMA PRIMERA: EL CLUB y EL JUGADOR se comprometen a someter sus diferencias en cuanto a la interpretación del contrato, a las decisiones de la Comisión Nacional, renunciando a concurrir al fuero laboral, sin previa autorización de la Comisión Nacional de Primera División (CN).

VIGESIMA SEGUNDA. El CLUB acepta cancelar al JUGADOR una bonificación de Quince Millones de Bolívares si Participa en la Copa Libertadores y Siete Millones Quinientos mil Bolívares si participa en la Copa Suramericana.

En Maracay, a la fecha de su presentación

EL CLUB

EL JUGADOR

