



Revista Digital de Educación Física

ISSN: 1989-8304 D.L.: J 864-2009

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Alberto Rafael Aguilera Rivera

Licenciado en Administración. UAM. Azcapotzalco. Maestro en Ciencias del Deporte y Alto Rendimiento. Universidad del Fútbol. Pachuca. México.

Email: ararrivera10@gmail.com

RESUMEN

En este artículo se aborda la importancia del conocimiento administrativo en el desempeño de las organizaciones deportivas y se reconoce el papel de esta disciplina en el éxito organizacional. El objetivo es reflexionar acerca de la administración como conjunto de conocimientos humanos en las organizaciones deportivas a partir de la hipótesis de que la aplicación del conjunto de teorías, métodos y técnicas que sustentan esta disciplina permite hacerlas efectivas, eficientes, eficaces, competitivas y productivas en el desempeño de sus actividades y en la búsqueda de los objetivos. Tal reflexión implica además ampliar los horizontes de los aportes de la misma en los contextos actuales del deporte, la recreación y la activación física, puesto que ya no se trata de administrarlas per se, sino en hacerlo de manera racional, coherente, sustentada en el conocimiento específico de las teorías, técnicas y métodos administrativos que han mostrado su eficacia a lo largo de los años en los contextos industriales, comerciales y de servicios. Se parte del análisis de las organizaciones y la administración como componente de la gestión y operación de las mismas, posteriormente se responde a la pregunta por qué hablar de administración en el deporte para reconocer su función en el desempeño organizacional y concluir en la relevancia de la misma en estas organizaciones específicas.

PALABRAS CLAVE:

Administración; Organizaciones; Organización deportiva; Conocimientos; Gestión deportiva; Proceso administrativo.

IMPORTANCE OF MANAGEMENT IN SPORTS ORGANIZATIONS

ABSTRACT

This article addresses the importance of managerial knowledge in the performance of sports organizations and recognizes the role of this discipline in organizational success. The objective is to reflect on management as a set of human knowledge in sports organizations based on the hypothesis that the application of the set of theories, methods and techniques that support this discipline can contribute to making them effective, efficient, competitive and productive in the performance of their activities and in the pursuit of objectives. Such reflection also implies broadening the horizons of its contributions in the current contexts of sport, recreation and physical activation, since it is no longer a question of managing them per se, but of doing so in a rational, coherent manner, supported by the specific knowledge of the theories, techniques and managerial methods that have proven effective over the years in industrial, commercial and service contexts. It starts from the analysis of organizations as a component of their management and operation, then answers the question why talk about management in sport to recognize its role in organizational performance and conclude on the relevance of same in these specific organizations.

KEYWORD

Management; Organizations; Sports organizations; Knowledge; Sports management; Managerial process.

INTRODUCCIÓN.

Toda organización está formada por individuos que producen acciones de diversa índole, intentando lograr ciertos objetivos, unas en mayor proporción que otras, dependiendo del tamaño y la dimensión de sus ambiciones y alcances. Cuando se habla de organización inmediatamente se asocia con las personas, los objetivos y las actividades para lograr dichos objetivos. La organización es el mecanismo a través del cual se crea, mantiene, crece y se reproduce la vida y se ha convertido en la forma más efectiva y racional de agrupamiento social. A decir de Lorenzón (2022), una organización es entendida como un conjunto de individuos que se reúnen en diversos procesos, tareas y actividades con la finalidad de alcanzar objetivos comunes explícitos y específicos; que se conforman dentro de una estructura y un sistema de comunicación y que establece relaciones de intercambio con el ambiente para lograr dichos objetivos. Estudiosos como Etzioni (1994), ya vislumbraban la importancia de las organizaciones al señalar que éstas crean un poderoso instrumento social, a través de la coordinación de un gran número de acciones humanas; combinan personal y recursos al unir líderes, especialistas, colaboradores, máquinas y materias primas. Al mismo tiempo se caracterizan por el establecimiento de una estructura jerárquica de normas y reglamentos que regulan las relaciones entre sus miembros, al tiempo que evalúan continuamente sus actuaciones y buscan adecuarse, con el fin de alcanzar sus objetivos.

Las organizaciones han estado presentes en la sociedad desde el inicio de las civilizaciones, pero fue hasta comienzos del siglo XX que se comenzó a desarrollar y difundir las teorías formales de las mismas, tratando de incorporar diversas formas de análisis. El fenómeno organizacional ha sido abordado a partir de diferentes perspectivas y visiones que han derivado en que pueda ser considerada como una máquina, un organismo, una cultura, una entidad social o como una entidad económica.

Es a partir de esta última perspectiva que el presente trabajo aborda el estudio de la Administración enfocado a las organizaciones deportivas. Se pretende reflexionar en el aporte de la visión de esta particular disciplina como conjunto de conocimientos humanos aplicados al fenómeno organizacional socioeconómico, cuestionando y reconociendo sus contribuciones en las organizaciones deportivas, para, posteriormente, centrarse en la importancia de contar con elementos administrativos al interior de dichas organizaciones que hagan posible una mejora en las estructuras y los procesos que repercuta en el logro de los objetivos y al éxito organizacional.

1. DESARROLLO

1.1. LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Hoy día la administración expresada en el conjunto de conocimientos humanos que le dan sostén, es una actividad de máxima importancia dentro del quehacer de cualquier organización como fenómeno socioeconómico, ya que se refiere a la creación, establecimiento, búsqueda y logro de objetivos, mediante la colaboración de la actividad humana y el empleo de diversos recursos (materiales,

tecnológicos, financieros, intelectuales) en la consecución de esos objetivos. La administración se encuentra así en cada una de las facetas organizacionales de la actividad humana: hogar, familia, escuela, trabajo, comunidad, gobierno e instituciones. El establecimiento y logro de objetivos mediante el uso de diversos recursos, son tareas emprendedoras y productivas para cualquier persona o grupo social y se determinan por los desafíos que se presentan para lograrlos, las cuales son muy similares en todo tipo de actividad humana.

Administración y organización o viceversa van de la mano, la una no se entiende sin la otra. Hirose Montaña (2003), advierte que el camino que llevó a la consolidación de esta relación fue largo y difícil, siendo un punto de referencia importante el hecho de que se incorporara a la enseñanza de la historia del pensamiento administrativo y la reflexión crítica del mismo la teoría de la organización. De tal manera que se enriquecieron y se complementaron ambos espacios al establecer que los Estudios de la Organización se enfocan en el conocimiento y análisis del fenómeno organizacional como expresión de agrupación humana en su amplia diversidad y la Administración se enfoca en el estudio y generación de técnicas, estructuras, prácticas y procedimientos administrativos para hacer más efectivas a las organizaciones. Ampliando el punto Medina (2010), determina que los Estudios Organizacionales se enfocan desde un punto de vista analítico al estudio del conjunto de elementos, circunstancias y/o procesos que permiten entender la realidad organizacional en su amplia diversidad y complejidad y por otra parte, la administración aborda desde un punto de vista funcionalista el conjunto de factores, estructuras, circunstancias y/o procesos que afectan, determinan o condicionan de manera favorable o desfavorable el desempeño de los diversos tipos de organizaciones. Esta misma relación es la que se lleva a cabo en el ámbito de las organizaciones deportivas, pero esta tiene una base y un sustento que proviene del análisis organizacional general creado en más de cien años, el cual sirve como guía para replicarlo en los tiempos y espacios del deporte.

Por otra parte, la racionalidad organizacional socioeconómica expresada en la efectividad, la eficiencia, la eficacia, la productividad, la competitividad y la calidad se han colocado como indicadores del rendimiento y buen desempeño de una organización y se han transformado a lo largo de los años en valores fundamentales de las sociedades industrializadas. Estas ideas que inician después de la revolución industrial y posteriormente con mayor interés a principios del siglo XX con las obras principales de un grupo de ingenieros, sociólogos y psicólogos que analizaron los factores que influyen en las actividades laborales en medio de una época marcada por la búsqueda de estos indicadores, así como, la racionalidad, la organización del trabajo, la rentabilidad y la ganancia como premisas básicas de las nacientes plantas industriales heredadas de los talleres fabriles del siglo XIX, además del estudio y el análisis de las condiciones materiales y humanas que se dieron en las fábricas, se encumbraron como la fuerza medular de las sociedades y enmarcaron los designios de las organizaciones. De tal manera que una organización deportiva sólo podrá reunir estas características y entenderse como tal en la medida en que las estructuras y los procesos que la conforman traduzcan estos principios racionales en acciones diarias encaminadas al logro de sus objetivos, independientemente de su carácter público, privado o social.

Hechas las consideraciones anteriores, resulta innegable la trascendencia que tiene la administración en el desempeño de las organizaciones en general y las deportivas en particular. Por lo que es necesario mencionar en apego a las ideas de Chiavenato (2019), algunos de los principios más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina que son aplicables a cualquier organización, incluidas las deportivas. (Tabla 1).

Tabla1.

Principios importantes en la Administración.

Principio	
Universalidad	Bajo un criterio universal la administración se muestra como un conjunto de conocimientos humanos imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social sin importar su tamaño, giro o sector, ni su objetivo lucrativo, público o social.
Simplificación del Trabajo	Reduce a formas simples el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor efectividad.
Rendimiento	La eficiencia, eficacia, productividad, competitividad, calidad y rentabilidad de cualquier organización, más allá de las condiciones meramente económicas, están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
Multidisciplina	La administración al ser un conjunto de conocimientos interdisciplinarios, se fundamenta y relaciona con diversas ciencias, saberes y técnicas. Todas las disciplinas necesitan unas de otras para poder desarrollarse, razón por la que la administración no deja de enriquecer sus contenidos teóricos.
Bien común	A través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la organización y la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, considerando al entorno para ofrecer productos y servicios que mejoren la calidad de vida de las personas.

Fuente: Elaboración propia basado en las ideas de Chiavenato (2019).

1.2. ¿POR QUÉ HABLAR DE ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS?

Para hablar de los elementos, indicadores, técnicas, métodos, procesos, estructuras, teorías administrativas, etcétera, que sustentan a la administración de las organizaciones en general y deportivas en particular, conviene definir qué se entiende por Administración y su campo de estudio.

Definir a la Administración resulta un asunto complejo. Existen tantas definiciones que sobrepasan el análisis del ensayo, pero conviene exponer alguna. Se entiende a la Administración como una disciplina del conocimiento humano cuyo campo de estudio son las organizaciones. En opinión de Font et al., (1999), es un proceso que establece objetivos organizacionales y los ejecuta en acciones individuales, grupales y colectivas de calidad a través de las funciones básicas de la planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos efectuados por el factor humano de manera racional en el empleo de los recursos de que dispone: materiales, tecnológicos, económicos e intelectuales en todas las áreas y niveles de la organización, con el propósito de lograr en forma efectiva, eficiente, eficaz ,

productiva y competitiva los objetivos propuestos. Dicho proceso no se limita a la comprensión y entendimiento ante los elementos del ambiente externo, sino también a acciones de diseño y establecimiento de un ambiente interno que posibilite el desempeño organizacional esperado.

Ahora bien, ¿qué se puede entender como una organización deportiva? Si la administración tiene como campo de aplicación a las organizaciones; las deportivas son aquellas que dirigen sus actividades, energías y esfuerzos al desarrollo de diversos bienes, productos y servicios para satisfacer necesidades en la población en los espacios y tiempos de la activación física, la práctica deportiva y la recreación, considerando las orientaciones de aplicación de éstas, tal como lo indica Cagigal (1975), en donde todas las entidades podrían ser encuadradas en dos vertientes: el Deporte-espectáculo y el Deporte-práctica o Deporte para todos. El primero busca grandes resultados deportivos; y demanda grandes exigencias competitivas por lo que los deportistas se consideran de alto rendimiento, profesionales y/o semi-profesionales; espacios donde se recibe presión e influencia de las demandas socioeconómicas y sociopolíticas para ejecutarlo. Ejemplo de ellas son los clubes o equipos y las prácticas atléticas individuales de diversas disciplinas deportivas que ejecutan su deporte en el llamado deporte escolar universitario y el deporte espectáculo. Mientras el segundo enfoque, el deporte praxis que se ubica más en la línea del empleo de la práctica deportiva como actividad de ocio, descanso, esparcimiento; a la cual se le agrega, la sanitaria o enfocada a la salud, la formativa propia de la edad escolar, cuyos ejemplos son las escuelas formales y las de iniciación deportiva en todas las disciplinas, y la recreativa que se dirige al ámbito de la diversión, por lo que cualquier organización que tenga su razón de ser y existir alrededor de una oferta social de activación, ejercitación, recreación y práctica física y deportiva se considera una organización deportiva, dejando de lado los alcances macro y micro de las mismas y las ponderaciones, que existen en una economía de mercado donde cohabitan micro, medianas y grandes organizaciones, pues todas ellas requieren administración.

Basta esta sencilla explicación pues el tema de la administración en relación al deporte, la educación física, el ejercicio y la práctica deportiva han sido, son y serán materia para realizar libros, ensayos, artículos y demás conocimientos teóricos, los cuales no terminan en definitiva por establecer qué se entiende por cada uno. Así lo refieren algunos de los trabajos que se han hecho al respecto del tema de Administración de organizaciones deportivas (Cardona, 2013; Céspedes et al., 2023; De la Cruz, 2021; López-Carril y Villamón-Herrera, 2019; Nieto et al., 2022; Lucio y Morales, 2019; Mejía y Ramírez, 2021; Rozo et al., 2022); de las competencias laborales (Ayala-Zuluaga et al., 2015; Llamas-Cruz et al., 2023; Espartero, 2016; López-Díaz, 2021; López et al., 2018; Malavé et al., 2024; Rodríguez et al., 2018); de los perfiles profesionales de las dirigencias deportivas (Ayala-Zuluaga, 2015; Barrios, 2018; León et al., 2024; López-Díaz, 2021; Méndez, 2015; Ordoñez-Saavedra, 2024; Rodríguez et al., 2018; Salgado-Barandela et al., 2019); de la calidad en los servicios deportivos (Serrano y Segado, 2015); y el factor humano en las organizaciones deportivas (Apolo y Chacón, 2015); entre otros temas.

Uno de los temas recurrentes en dichos trabajos es dilucidar si la administración de las organizaciones deportivas forma un campo académico específico o, por el contrario, si es una rama de esta área del conocimiento adaptada y aplicada a esta entidad en específico. Un debate que sigue vigente tal como lo señalan López-Carril y Villalón-Herrera (2019), entre los profesionales y

académicos de la administración y deporte, y que sería pertinente esclarecer, de cara a consensuar la evolución de los estudios de la gestión y operación de los entes deportivos en los próximos años. Lo anterior no le resta la importancia que este conocimiento tiene y tendrá en el desempeño organizacional.

Hasta el momento, la totalidad de los investigadores de la Administración del deporte recurren a teorías propuestas por los pensadores que han fundado esta disciplina del conocimiento en los contextos industriales, comerciales y de servicios a lo largo de los años, para aplicarlas al contexto deportivo, aunque esto se ha hecho de manera limitada. Comparada con otras disciplinas del conocimiento, son pocos los aportes y contribuciones que tratan el tema incluso en la realidad de países creadores y fundadores del llamado sport management. Sin embargo, esta falta de teoría específica no dificulta la legitimidad de la gestión del deporte como campo académico único, por el contrario lo enriquece, pero siempre reconociendo que las bases se encuentran en los teóricos clásicos que han estudiado el comportamiento organizacional en los más de cien años que lleva esta disciplina del conocimiento humano.

Por lo que, una vez expuesto lo anterior, hablar de Administración en las organizaciones deportivas no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales y administrativos enfocados al deporte, la activación y la educación física al adoptar los conocimientos y metodologías de la propia disciplina y de otras disciplinas del conocimiento humano; ni el mero análisis de variables en la búsqueda por mejorar la efectividad, la eficiencia, la eficacia, la productividad, la rentabilidad, la competitividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales que se emplean en la activación física y la práctica deportiva y que resultan ser, la mayoría de las veces homogéneos y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional deportivo, se estará hablando no sólo de una mejora sustancial en la organización, sino también en el deporte y más aún en la sociedad.

Los avances logrados en los diferentes campos del quehacer humano por sí solos no generarían efectos en el mejoramiento del deporte y la activación física; es preciso que la Administración que se utiliza en las organizaciones deportivas aglutine los más diversos conocimientos para que cuente con modelos, técnicas y herramientas que posibiliten el empleo de los diferentes recursos y la correcta aplicación y coordinación de los esfuerzos colectivos al logro de objetivos. Es decir, el conocimiento de la medicina, la teoría y metodología del entrenamiento, la psicología, la pedagogía, la sociología, la economía y el derecho, por citar algunas disciplinas del conocimiento que se emplean en las entidades de la activación física y la práctica deportiva son fundamentales para una gestión y operación de calidad en las organizaciones que tienen como origen, medios y fin, tales actividades en la sociedad.

El enfoque multidisciplinario es muy importante para entender el mundo de la gestión y operación de las organizaciones deportivas, pero en lo que respecta a la administración propiamente dicha existen tres razones, por las que esta disciplina del conocimiento humano es fundamental en la gestión y operación de las mismas. La primera, en la medida en que la sociedad depende de los esfuerzos de individuos reunidos en grupos organizados, la Administración como conjunto de conocimientos juega un papel fundamental en la atención de las diversas

situaciones que se pueden presentar tanto al interior como al exterior de las organizaciones dado que las actividades implican manejo racional de los más diversos recursos y trazar los caminos que permitan el diseño, mantenimiento y mejora de los procesos y estructuras en un entorno en el que trabajando en colectivo, los individuos cumplan en forma efectiva, eficiente, eficaz y con calidad objetivos específicos. La segunda, responde a la necesidad de crear un estilo propio de gestión y operación, con base en el reconocimiento de los diversos procesos deportivos, tomando en cuenta sus tiempos y espacios específicos de acuerdo al nivel y ámbito de la práctica con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y no sujetarse a la simple imitación de procesos y estructuras ajenas alejadas de la realidad propia. La tercera, que responde al punto anterior en la generación de estilos propios dada la inclusión del análisis de las diversas situaciones administrativas que se pueden presentar y exponer como una dimensión clave y específica en las investigaciones académicas dirigidas a las organizaciones deportivas relacionadas en sus procesos y estructuras con los estándares de rendimiento: eficiencia, eficacia, productividad, competitividad, calidad y rentabilidad desde una perspectiva integral.

En estos terrenos, pues, resulta necesario emprender estudios de diagnóstico de los diferentes tipos de organización deportiva y sus respectivos análisis situacionales administrativos que existen en tanto expresiones de gestión y operación que representan; ya que en esta área casi todo está por ser conocido, estudiado y mejorado.

1.3. LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS.

Los últimos cien años en opinión de Drucker (2014), se consideran como el periodo en el que se produjeron más transformaciones en el mundo, lo que ha provocado que la sociedad actual sea cuantitativa y cualitativamente distinta, tanto en su configuración como en sus procesos, estructuras, situaciones, problemas y soluciones.

De la era industrial, la sociedad transitó hacia la era de la información, la comunicación inmediata y el empleo de tecnología de punta en los procesos organizacionales. Los cambios ocurridos desde décadas atrás, han modificado el ambiente en el que deben funcionar las organizaciones deportivas; por consecuencia, los paradigmas tradicionales que muestran la génesis histórica del pensamiento administrativo, resultan insuficientes para explicar la nueva complejidad organizacional. Las reglas del juego según Torres y Rojas (2017), se han transformado sensiblemente en los últimos cincuenta años. El mundo al que actualmente se enfrentan las organizaciones ha pasado de ser uno dominado principalmente por el capital, a otro en donde el dominio radica en el conocimiento.

Cada organización deportiva requiere de actividades para planear el curso de los procesos organizacionales, la coordinación de múltiples acciones, la toma de decisiones, el liderazgo, la ponderación y asignación de recursos, definición de tareas y una constante evaluación para mantenerse en el camino indicado; acciones complejas que deben realizarse de manera armónica y racional, que implican además la participación de diferentes personas que realizan funciones dirigidas hacia áreas distintas y situaciones específicas. Asimismo se requiere

mantener la atención a los eventos pasados y presentes sin descuidar la visión futura.

La realidad económica en la que se encuentran las organizaciones deportivas actualmente es distinta a la de otras épocas. En la actualidad se plantea que para hacer frente a las exigencias del entorno las organizaciones deben aplicar los más diversos conocimientos administrativos con el fin de hacer más eficientes, eficaces y efectivos los procesos y estructuras. No basta con limitarse a los indicadores económicos, sino en reconocer otros factores necesarios para el cumplimiento de tareas y objetivos como son las personas, el conocimiento y el aprendizaje. Es así como se reconoce que el elemento más importante en la administración de organizaciones deportivas reside en el conjunto de conocimientos en general desarrollados a lo largo de la historia en el campo organizacional y administrativo sin adjetivos (Brito et al., 2017), los cuales han basado su proceso en sustentos teóricos directos de las ideas de los fundadores de esta disciplina, como ya se dijo, para hacer adopciones y adaptaciones de las mismas al ámbito del deporte y realizar extensiones de éstas para generar teorías propias desde esta base o desde una postura original (Figura 2).

Figura 2.

Proceso de generación de conocimiento administrativo – deportivo



Fuente: Elaboración propia basada en esquema de López-Carril y Villamón-Herrera, 2019, p. 279)

1.4. FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS.

La Administración, como ya se dijo, es un conjunto de conocimientos que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y a la vez significa su campo de aplicación, sin importar su tamaño, sector y ámbito al que pertenecen, en el lenguaje común suelen conocerse como: instituciones, empresas, corporaciones o cualquier otro tipo de nomenclatura basada en el agrupamiento de personas o individuos que presten u ofrezcan un bien, producto o servicio a la sociedad. La principal contribución como conjunto de conocimientos es la creación de métodos, técnicas y herramientas que sirvan para aprovechar de la mejor manera los recursos operativos (financieros, materiales, tecnológicos, intelectuales entre otros), a través del actuar del factor humano y con base en ello, poder planear, organizar, dirigir y controlar los recursos y los esfuerzos humanos hacia la creación, la estabilidad y el crecimiento de las organizaciones. Por otra parte, las actividades deportivas y de activación física han cobrado relevancia en los últimas décadas producto del interés de las personas en su práctica por la salud, la recreación, la formación, la alta competencia y el cruce entre ellas que hacen posible el deporte espectáculo y el masivo, sin importar el sector público, privado o social. En todos estos elementos se encuentra las teorías, técnicas, métodos y herramientas administrativas cuyos aportes para las organizaciones deportivas son indiscutibles debido a que reporta múltiples beneficios, de los cuales se enlistan algunos a continuación:

- Crea y ejecuta conocimientos relevantes sobre la forma correcta de uso y optimización de los recursos con que se cuenta para operar y gestionar una organización enfocada en el deporte y la activación física; considerando no sólo los factores económicos de oficina, sino los procesos de trabajo en la formulación de estrategias para incidir en la calidad de vida de las personas mediante la activación física y la práctica deportiva, las metodologías del entrenamiento, el desarrollo de la innovación y la investigación en las áreas médico-sanitarias, psicológicas y mentales, la consideración de los perfiles de los colaboradores, la planeación de los ciclos de entrenamiento y la elaboración de manuales de entrenamiento (denominados manuales de procedimientos en la Administración), y un largo etcétera, propios de ésta organización en particular.
- Otorga efectividad a los esfuerzos humanos mediante la racionalidad en las actividades y funciones al considerar los perfiles del personal y ubicarlos en las posiciones adecuadas para su desempeño. Por ejemplo, se debe contar con directivos con las respectivas competencias y conocimientos del deporte y la administración o viceversa (Andrey, 2022), así como los entrenadores deben de contar con las competencias necesarias para realizar trabajos deportivos y administrativos (Brito, 2022), por citar dos ejemplos.
- Permite la creación, la estabilidad y el crecimiento sustentable de las organizaciones tomando en cuenta todos los factores y elementos organizacionales a su disposición. Consecuentemente, la convergencia de estos factores y elementos expresados en los conocimientos de otras disciplinas del saber humano se emplean en beneficio de las mismas.
- Genera información relevante sobre la forma correcta de tratar los recursos de operación y gestión, mediante el trabajo racional del factor humano expresados en los aportes intelectuales y emocionales, los cuales representan un elemento indispensable en cualquier organización. Es aquí que se reconoce que los recursos verdaderamente estratégicos con los que cuenta una organización radican en los seres humanos, en la capacidad de aprendizaje individual y colectivo, la creatividad, la innovación y el manejo de la información y sobre todo del conocimiento (Brito et al., 2017).
- Considera el ambiente; mide el desempeño organizacional mediante criterios racionales y crea información relevante para realizar los cambios pertinentes que mejoren la administración, la gestión y la operación de las organizaciones deportivas. Para mejorar parte de los principios y conocimientos generados a lo largo del tiempo que sirven para la evaluación del desempeño y rendimiento no sólo económico sino deportivo; un ejemplo de esto lo refiere la Norma ISO9000 o los procesos de mejora continua como lo indican Barraza y Dávila (2012); y que tímidamente empiezan a aparecer en los procesos de gestión de diferentes entidades deportivas.
- Logra a través de sus técnicas y procesos mayor rendimiento, efectividad y simplificación en el trabajo con los consecuentes ahorros de tiempo y costo. Lo que se refleja en la eficiencia y en un mayor rendimiento.
- Busca equilibrar los ingresos y los egresos a fin de posibilitar su creación, desarrollo y evolución organizacional, teniendo en cuenta siempre la relación del principal objetivo organizacional que es la elaboración de los productos y servicios deportivos y de activación física y su comercialización.

- Tiende a potenciar la economía de sus actividades minimizando egresos monetarios y maximizando ingresos con el fin de racionalizar sus balances. Al respecto debe cuidar de la mejor manera los recursos monetarios pues de ellos depende la obtención de ganancias o la manifestación de pérdidas. Sobre este punto los entes públicos se rigen por criterios políticos y no económicos, los cuales deben estar alienados con el logro de objetivos en materia de política pública mediante el ejercicio de recursos cada vez más escasos, por lo que la eficacia en la obtención y uso de recursos es un punto para evitar el déficit en el presupuesto público.
- Propicia la obtención de los máximos rendimientos económicos y sociales, según el sector, y la permanencia en el mercado.

De acuerdo con todo lo anterior, incide en la eficiencia, eficacia, productividad, calidad y competitividad de la organización en sus dos manifestaciones: la de la oficina que es propiamente administrativa y la de campo, que es particularmente deportiva, de activación física y recreativa y su cruce entre ambas.

De tal manera que los desafíos cambiantes de un cada vez más exigente ambiente económico reclaman de la administración como un elemento de transformación y mejora de las organizaciones deportivas a las que debe guiar por nuevos caminos llenos de procesos, estructuras, objetivos, estrategias y tecnologías sustentadas en los saberes de esta disciplina del conocimiento humano aplicados a un sector con particularidades definidas como lo es el deporte y la activación física en sus diferentes ambientes y orientaciones, que requieren de conocimientos específicos al satisfacer las necesidades de estas prácticas y actividades humanas. Debe ser un agente no sólo transformador sino formador y educador de una cultura administrativa que se manifiesta en una cultura física y de práctica deportiva acorde a los tiempos que corren, ya que su directriz debe mejorar el comportamiento y las actitudes de las personas en el cumplimiento de sus actividades y con este estilo de gestionar, las posibilidades de crear, desarrollar, mejorar y consolidar la administración idónea en las organizaciones deportivas.

2. CONCLUSIONES

La Administración ha ampliado su campo de acción, más allá de las fronteras fabriles, comerciales y de servicios abarcando cualquier tipo de organización y las que tiene su razón de ser y existir en la activación física y el deporte no son la excepción. Las organizaciones deportivas deben madurar para enfrentar los desafíos que las acechan; deben poseer la capacidad para adecuar las ideas de una buena gestión y operación y no aceptar impedimentos para llevarla a cabo; aportar conocimientos a sus procesos y estructuras y lograr con ello los objetivos para las que fueron creadas.

Los desafíos que influyen en el desarrollo de sus actividades y en el cumplimiento de sus objetivos, provocan la necesidad de visualizar los obstáculos de su gestión y operación, para generar modelos de administración adecuados, que sitúen a estos conocimientos como el eje estructural, a través del factor humano, porque es ahí donde radica el motor de la eficiencia, la eficacia, la productividad, la competitividad y la calidad.

Asimismo, se plantea que para hacer frente a las exigencias y desafíos del entorno, las organizaciones deportivas deben emplear a la Administración, lo que les permitirá la adquisición de nuevas habilidades y actitudes a través de las cuales puedan adaptarse, mejorar su desempeño y sobrevivir. Es así como se reconoce que los recursos verdaderamente estratégicos con los que cuenta la organización radican en los saberes, en el recurso intelectual, en la capacidad del aprendizaje individual y organizacional, la creatividad, la innovación y el manejo de la información y el conocimiento. Lo anterior señala que es finalmente la administración como disciplina del conocimiento humano la única herramienta conceptual que pueda efectuar la mejora en las estructuras y en los procesos en las organizaciones deportivas.

En este sentido, es conveniente mencionar que el proceso se complejiza, dado que el uso de la Administración en las organizaciones deportivas aún se encuentra en una etapa incipiente, en la cual sólo se han logrado analizar mínimos aspectos y el impacto que tienen éstos en el funcionamiento de las mismas, pues desafortunadamente, su estudio se basa en que muchas veces este conjunto de conocimientos dentro de dichas organizaciones se subestima, provocando con ello que se pasen por alto los beneficios y los valores determinantes de ésta, lo cual genera consecuencias importantes en el funcionamiento de las mismas.

Afortunadamente resulta relevante señalar que es un buen comienzo el tratar el tema de la Administración en las organizaciones deportivas, por parte de diversos autores y que muchas de las investigaciones y opiniones futuras tomarán como argumentos el proceso administrativo en extenso, para entender más acerca de la planeación, la organización, la dirección y el control en relación directa a la eficiencia, eficacia, productividad, competitividad, rentabilidad y calidad; elementos teóricos todos que sustentan a esta disciplina humana.

Finalmente, es importante entender que la Administración no se centra únicamente en una organización específica. Lo interesante es entender y atender la dimensión de su aplicación y el deporte responde a esta idea, con la finalidad de poder utilizarla en beneficio de las acciones de la activación física y la práctica deportiva contemporánea.

3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Andrey, B. J. (2022). Revisión documental del perfil profesional en el administrador deportivo. *Ciencia y Deporte*, 7(1), 177-206.
<https://dx.doi.org/10.34982/2223.1773.2022.v7.no1.013>

Apolo, A. G., & Chacón, N. R. (2015). El recurso humano como factor indispensable en la administración de entidades deportivas. *Revista digital: Actividad Física y Deporte*, 1(2).
<https://revistas.udca.edu.co/index.php/rdafd/article/download/319/264>

Ayala-Zuluaga, C., Aguirre-Loaiza, H. y Ramos-Bermudez, S. (2015). Formación académica y experiencia deportiva de los entrenadores suramericanos. *Rev Bras Ciênc Esporte*, 37(4), 367-375.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.rbce.2015.09.001>

- Barraza, M. F. S., & Dávila, J. A. M. (2012). El kaizen en una organización deportiva: un esquema de mejora continua. (2012). *Administración & Desarrollo*, 40(55), 61-76. <https://doi.org/10.22431/25005227.129>
- Barrios, S. A. G. (2018). Rasgos distintivos de la cultura gerencial en las organizaciones del deporte: El caso Ecuador. *EmásF: revista digital de educación física*, (52), 35-49. http://emasf.webcindario.com/Rasgos_distintivos_de_la_cultura_gerencial_en_las_organizaciones_del_deporte_en_Ecuador.pdf
- Brito, E. F. C., Andino, B. F. A., Dávalos, P. M. I., & Fierro, I. A. R. (2017). Los beneficios de la gestión del conocimiento en las organizaciones deportivas: un análisis crítico. *Revista Espacios*. Recuperado a partir de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n44/a17v38n44p24.pdf>
- Brito, M. F. D. (2022). Las competencias profesionales de educación física en el proceso de formación académica: Revisión Sistemática. *MENTOR Revista de investigación Educativa y Deportiva*, 1(2), 108-126. <https://doi.org/10.56200/mried.v1i2.3345>
- Cagigal, J. M. (1975). *El deporte en la sociedad actual*. Prensa española.
- Cardona, L. (2013). Línea de maestría en administración y gestión deportiva: Una nueva puerta hacia la producción de conocimiento. *VIREF Revista de Educación Física*, 2(3). <https://doi.org/http://aprendeonline>
- Cardona-Mejía, L., & Cardona-Ramírez, S. (2021). Tendencias y retos en la gestión de organizaciones deportivas: Perspectivas en Colombia. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 10(1), 59-66. <https://doi.org/10.6018/sportk.461671>
- Céspedes, R. Y. P., Ferrer, A. M. M., & de la Paz Arencibia, L. (2023). Gestión de las organizaciones deportivas en Cuba: principales retos desde la ciencia y la tecnología. *Revista científica especializada en Ciencias de la Cultura Física y del Deporte*, 20(2), 136-152. <http://scielo.sld.cu/pdf/cyd/v9n1/2223-1773-cyd-9-01192.pdf>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de Administración*. Mc Graw Hill.
- Drucker, P. F. (2014). *La gerencia de empresas*. Sudamericana.
- De La Cruz, J. C. T. (2021). Gestión deportiva: un débil camino hacia el deporte de alto rendimiento. *InnovaG*, (7), 35-38. Recuperado a partir de: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/download/25052/23745>
- Espartero, C. J. (2016). Por la necesaria intervención estatal en la regulación de las profesiones del deporte. (Necessary state intervention in the regulation of sports professions). *Cultura, ciencia y deporte*, 17-26. <https://doi.org/10.12800/ccd.v11i31.639>

- Etzioni, A. (1994). *Organizaciones Modernas*. UTEHA.
- Font, P. I., Gudiño, P. M. A., Córdova, V.A.O., & Morales, G. A. (1999). El Administrador frente a la necesidad de transformación organizacional; *Gestión y Estrategia*; 15: 67-75; p70. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1999n15/Font%20>
- Hirose, L. M. (2003). Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos. Iztapalapa: *Revista de ciencias sociales y humanidades*; (55), 15-33. Recuperado de: [File:///c:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-ModerindadYCulturaEnLosEstudiosOrganizacionalesTre-6092342%20\(1\).pdf](File:///c:/Users/DELL/Downloads/Dialnet-ModerindadYCulturaEnLosEstudiosOrganizacionalesTre-6092342%20(1).pdf)
- León Reyes , Y., Miranda Lorenzo , Y. O., Pérez , E. C., & Marqués León, M. (2024). Perfil del gestor deportivo cubano en el siglo XXI. *Revista Crítica Con Ciencia*, 2(4), 53–74. <https://doi.org/10.62871/revistacriticaconciencia.v2i4.363>
- Llamas-Cruz, O., Barreras-Villávelazquez, T.J. y Soto-Valenzuela, M.C. (2023). Competencias profesionales del entrenador deportivo: Revisión sistemática. *Revista Mexicana de Ciencias de la Cultura Física*, 2(6), 1-13. <https://doi.org/10.54167/rmccf.v2i6.1217>
- López-Carril, S. V., & Villamón-Herrera, M. (2019). El campo académico de la Gestión del Deporte: pasado, presente y futuro. *Cultura, Ciencia Y Deporte*, 14(42), 277–287. <https://doi.org/10.12800/ccd.v14i42.1341>
- López, E. M. H., Aguilera, E. D. L., Cevidanes, M. A. M., Huete, V. S., & Montilla, J. A. P. (2018). Perfil del entrenador de baloncesto en la etapa escolar en Andalucía. *EmásF: revista digital de educación física*, (53), 150-167. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6482544.pdf>
- Lorenzón, E. E. (2020). *Sistemas y organizaciones*. Libros de Cátedra. Editorial de la UNLP.
- Lucio, C. y Morales, A. (2019). México: La inadecuada administración deportiva y sus consecuencias. En P.Navarrete (Ed.), *Un Espacio Para la Ciencia*, 2(1), 199-226. doi: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4521648>
- Malavé Jiménez, Y. S., Castillo Monteverde , A. A., & D´Amico López A. (2024). Análisis en la formación de entrenadores en cuanto a la relación entrenador-atleta. *Actividad física y ciencias / physical activity and science*, 16(2), 159–183. <https://doi.org/10.56219/afc.v16i2.2871>
- Medina, C. (2010). Los Estudios Organizacionales entre la Unidad y la Fragmentación. *Cinta de moebio*, (38), 91-109. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2010000200005>
- Mejía, L. C., & Ramírez, S. C. (2021). Tendencias y retos en la gestión de organizaciones deportivas: Perspectivas en Colombia. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 10(1), 59-66. <https://revistas.um.es/sportk/article/download/461671/298491>
- Méndez, R. B. (2015). El directivo deportivo del Siglo XXI: áreas de análisis. *Revista*

Española De Educación Física Y Deportes, (410), Pág 41–55.
<https://doi.org/10.55166/reefd.v0i410.100>

Nieto, W., Melo, D., y Luna, A. (2022). Retos para la gestión administrativa de los clubes deportivos en el contexto ecuatoriano. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 4(2), 26-41 <https://doi.org/10.52948/rcca.v4i2.615>

Ordoñez-Saavedra, N. 2024. Responsabilidad profesional en el deporte: un tópico esencial en la formación del entrenador y dirigente deportivo en Colombia. *Revista Digital: Actividad Física Y deporte*, 10(1). <https://doi.org/10.31910/rdafd.v10.n1.2024.2534>

Rodríguez, M. S. (2017). Perfil profesional del dirigente deportivo regional: Valle del Cauca y Risaralda. *Revista Interamericana De Investigación Educación Y Pedagogía RIIEP*, 10(2), 79-90. <https://doi.org/10.15332/s1657-107X.2017.0002.05>

Rozo Rondón, K. D., Porras Ramírez, K. A. ., Bolívar Silva, O. D. ., Castro , J. A. ., & Liévano , J. A. . (2022). La gestión deportiva en Latinoamérica: horizonte epistemológico y perspectivas actuales. *Retos*, 46, 1015–1021. <https://doi.org/10.47197/retos.v46.92540>

Salgado-Barandela J.; Barajas, Á.; Sánchez-Fernández, P.; Gambau, V.; Silva, R. (2019). Perfil profesional del gestor deportivo municipal: capacidades y habilidades necesarias. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (424), 45-56. <https://doi.org/10.55166/reefd.vi424.722>

Serrano, J. A., & Segado, F. S. (2015). Análisis de las herramientas de medición de percepción de la calidad en los servicios deportivos: revisión de la literatura. *Revista Cultura, Ciencia y Deporte*, 10(28), 67-76. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1630/163036903008.pdf>

Torres, B. C. L., & Rojas, D. R. S. (2017). La gestión del conocimiento basado en la teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 30–37. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.147>

Fecha de recepción: 24/9/2024
Fecha de aceptación: 13/11/2024