

**La administración: principios y teorías fundamentales para la mejora de las
organizaciones deportiva**

**Management: fundamental principles and theories for the improvement of sports
organizations**

Alberto Rafael Aguilera Rivera (ararrivera10@gmail.com)¹

¹ Maestro en Ciencias del Deporte y Alto Rendimiento. Universidad del Fútbol y
Ciencias del Deporte. Pachuca. México.

Resumen

Cada vez es más incierto el entorno donde operan las organizaciones deportivas. La globalización junto al avance tecnológico y los procesos de evolución basados en el conocimiento, han provocado que la estabilidad con el entorno se convierta en una realidad para la existencia y evolución organizacional. El artículo aborda el tema de la administración como mejor alternativa de las entidades deportivas enfocada a la creación, desarrollo y mejoramiento de las mismas mediante el mayor y mejor empleo de las teorías y métodos de esta disciplina del conocimiento humano para un mejor desempeño organizacional. El objetivo es reflexionar en torno al conocimiento administrativo como factor puntual para el desarrollo de las organizaciones deportivas, así como la única vía para lograr mejores estructuras, procesos y uso racional de recursos que permitan establecer ventajas competitivas y comparativas sostenibles y el papel del ser humano en la creación e innovación de conocimientos al respecto.

Palabras clave: administración, organizaciones deportivas, evolución.

Abstract

The environment in which sports organizations operate is increasingly uncertain. The Globalization, together with technological advancement and knowledge-based evolution processes, have caused stability with the environment to become a reality for organizational existence and evolution. The article addresses the topic of administration as the best alternative for sports entities focused on their creation, development and improvement through the greatest and best use of the theories and methods of this discipline of human knowledge for better organizational performance. The objective is to reflect on administrative knowledge as a specific factor for the development of sports organizations, as well as the only way to achieve better structures, processes and rational use of resources that allow establishing sustainable competitive and comparative advantages and the role of the human being. in the creation and innovation of knowledge in this regard.

Keywords: management, sports organizations, evolution.

Introducción

Actualmente las organizaciones deportivas, sin importar su orientación y tamaño, deben operar en un entorno muy complejo. La globalización, la unificación de la economía, la diversidad de ofertas en productos y servicios que esta impone, la convergencia de múltiples ideas no propias de la administración deportiva que buscan estudiar e integrar los aspectos intrínsecos y extrínsecos de las organizaciones; la necesidad de impulsar a la cooperación y colaboración como una forma de trabajo; la transformación que implica la democracia y los estilos de liderazgo y el establecimiento cada día más palpable del conocimiento como el recurso más valioso, son algunas de los factores que unidos al avance tecnológico y al desarrollo de las ciencias, han modificado el ámbito de las organizaciones que tiene en el deporte su razón de ser y existir (Sánchez et al. 2018).

Como consecuencia, el análisis de las entidades productoras de bienes y servicios dirigidos a los entornos deportivos, ya no puede abordarse desde teorías, modelos y métodos alejados de la realidad administrativa o caracterizados por una visión parcial y, por lo tanto, limitada del fenómeno organizacional; su estudio debe realizarse, a partir de una disciplina enfocada a las organizaciones, con una perspectiva más amplia, que abarque el entorno, la estructura, los procesos, el factor humano, los objetivos, el empleo de los más diversos recursos, la tecnología y todo lo que implica la gestión organizacional, sin olvidar los requerimientos de aprendizaje, creatividad, innovación, adaptación, cambio y mejora, así como, los desafíos que estos elementos generan (Betancur, s.f.).

Bajo este contexto, el tema de la administración ha adquirido una particular y creciente importancia entre las diferentes estructuras y procesos de las organizaciones deportivas. Se vuelve común y más aún en periodos de crisis y disminución de logros económicos y deportivos, que se lean y escuchen en análisis periodísticos y académicos diferentes planteamientos en torno a la necesidad que tienen las organizaciones deportivas de mejorar la calidad de su administración para ser más competitivas en los entornos económicos locales y mundiales; que les ayude a no situarse en la obsolescencia operativa, elevar su nivel de calificación, anticipar los desafíos que provocan el desarrollo tecnológico y científico, y su uso en los indicadores de rendimiento en sus fases deportivas y económicas; para lograr mejores resultados que se reflejen en la búsqueda de trofeos, medallas e ingresos monetarios (De la Cruz, 2021).

Sin embargo, la creciente importancia de esta disciplina del conocimiento en las organizaciones deportivas contrasta con los escasos intentos por utilizar de forma adecuada y profesional la teoría administrativa y se apuesta más por las ideas que durante muchos años han prevalecido en el ámbito de la economía, las relaciones comerciales y el desarrollo organizacional deportivo. Tal como lo indican Morales y Lucio (2019) al referirse a la mala administración que se emplea en las organizaciones deportivas en México que ha sido desorganizada y empírica.

En este sentido, el objetivo de las reflexiones que se presentan en este trabajo es sugerir algunas líneas de análisis tendientes a contribuir al planteamiento y desarrollo de ideas que permitan lograr una mejor comprensión del alcance del pensamiento administrativo y lo que éste puede aportar para un mejor desempeño organizacional, además de precisar la importancia de este conjunto de conocimientos en la operación y gestión de las entidades deportivas. Para ello el presente trabajo analiza el contexto, de forma resumida, en el que actúan las organizaciones deportivas; se describen los factores con los que cuenta la administración y que la hacen la disciplina enfocada a las organizaciones y lo que esta puede hacer por las entidades deportivas, para finalizar en el reconocimiento de este conocimiento como elemento fundamental para el éxito de estas. Dejando para próximas contribuciones el desarrollo de puntos específicos.

La administración y las organizaciones deportivas

Actualmente se viven desafíos acelerados y continuos, como la unificación de la economía, el avance tecnológico, la comunicación inmediata, las nuevas formas de producción y comercialización de productos y servicios, entre otros, que producen diversos efectos en todos los espacios de la vida humana, logrando impactar así a todas las organizaciones sin excepción. Resultado de este contexto aparecen nuevos requerimientos para la operación de las organizaciones en general y las deportivas en particular; la administración es de los conocimientos cada vez más recurridos por este sector (Cardona y Padierna, 2017).

Bajo este panorama, no se puede dudar que el éxito de una organización deportiva, traducido en el logro de los objetivos, depende directamente de la forma en que se emplean los conocimientos en general, y los administrativos en especial en la vida organizacional, debido a que se consideran como lo señalan Nonaka y Takeuchi (1999) como la única fuente de superioridad competitiva sostenible para lograr el éxito en la organización. Por ello es relevante reflexionar respecto al papel que el

conocimiento administrativo puede jugar en el desarrollo de las entidades deportivas pues las exigencias que el entorno impone a las mismas implican no sólo el rediseño de estructuras y procesos, sino el requerimiento inaplazable del replanteamiento integral de la labor administrativa.

Pero, conviene preguntar ¿qué es la administración? más allá de entrar en el campo de los alcances epistemológicos del concepto, tal como lo indica García-Castillo (1997), conviene centrarse en desglosar ciertas ideas propias que resalten los puntos neurálgicos de lo que en sí es la administración. Se puede decir de manera clara que es un cuerpo del conocimiento humano que tiene como objeto de estudio el fenómeno de la organización como agrupación humana, cuyo funcionamiento y las relaciones internas y externas con el medio, le permiten lograr los propósitos de ésta mediante la relación de diversas actividades transformadas en procesos a través de las funciones básicas de la planeación, la organización, la dirección y el control de los esfuerzos realizados en todos los niveles y áreas de la organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos (Chiavenato, 2015). Estas acciones también comprenden el uso racional de diferentes recursos, el diseño y establecimiento de las estructuras bajo un ambiente interno que permita el mejor desempeño individual, grupal y colectivo esperado, así como a tareas que le posibiliten comprender y sensibilizarse ante las condiciones del entorno que afectan a los diferentes espacios de operación y gestión. Asimismo. Lo anterior precisa que estas actividades deban realizarse con la mayor economía de acción y de recursos, sólo posible a través de la coordinación del esfuerzo humano en forma organizada, reconociendo el papel fundamental en todo este proceso del factor humano en estas tareas (Munch et al., 2010).

Toda organización en general necesita de conocimientos para realizar una adecuada planeación, ejecución y coordinación de actividades, dirección y manejo de personas, obtención y asignación de diferentes recursos; liderazgo, negociación y toma de decisiones; acciones complejas que deben realizarse de manera pensada, organizada, coordinada y armónica que implican, además, el concurso de diversos métodos que definen funciones encaminadas hacia espacios distintos y manejo de situaciones específicas (Cepeda y Martelo, 2018). Así, la función de los conocimientos en torno a la Administración se puede aplicar a cualquier tipo o tamaño de organización deportiva, ya que éstas requieren alcanzar los objetivos para las cuales fueron creadas. Los requerimientos cambiantes del entorno reclaman de la administración como un agente de transformación y mejora de las organizaciones deportivas a las que debe conducir por nuevos caminos, procesos, estructuras,

tecnologías y estrategias organizacionales para alcanzar la eficiencia, la eficacia, la productividad y la competitividad organizacional (Cardona y Padierna, 2017).

Este conjunto de conocimientos define en forma adecuada cada uno de los papeles anteriormente señalados, pero se requiere de una visión más amplia de lo que en sí significa la administración que dé cuenta del enorme abanico de variables que deben ser tomadas en consideración. Más aún, para entender con más precisión el término, se suma a lo antes expuesto las ideas de Chiavenato (2015), “que propone cinco variables en constante interacción e interdependencia para tener una mayor y mejor comprensión en el estudio de las organizaciones: tarea, estructura, personas, tecnología y conocimientos” (p.10). La primera recae en los procesos, las actividades y los procedimientos de actuación; la segunda y la tercera en la estructura, en la forma en cómo se relacionan las personas en las organizaciones, que aunado a la cultura pueden establecer una filosofía de cómo hacer las cosas en interacción entre los miembros; la tecnología expresada en todos los factores técnicos que ayudan a una mejor operación y gestión y que junto al conocimiento permiten establecer la creatividad y la innovación en los procesos. A manera de propuesta personal se incluiría también el ambiente que determina las condiciones del entorno en las cuales debe desempeñarse la organización y la disponibilidad y empleo eficiente de recursos materiales, económicos, financieros, tecnológicos, intelectuales, con los que debe contar para realizar eficazmente sus actividades; la cultura que representa la manera en cómo se comportan las personas de acuerdo a ciertas estructuras y forma de ser compartidas; y finalmente el aprendizaje que significa el elemento que determina los saberes y las competencias de una persona y que hacen posible el mejoramiento técnico y humano de la vida de ellos no sólo como colaboradores de una organización, sino como individuos.

La adecuación entre estas variables constituye el principal papel y desafío de la administración en las organizaciones deportivas. Así, para Rodríguez (2006) la administración no es un fin en sí mismo, es un medio de hacer que las cosas puedan ser realizadas de la mejor forma posible, con el menor costo y con la mayor eficacia posible.

Todo este entramado recae en las organizaciones deportivas, ahí es donde la administración tiene razón y sentido de ser pues no sólo se encarga de hacer uso racional de los recursos, sino que tiene como propósito fundamental satisfacer necesidades y deseos en las personas, en la sociedad, al ofrecerles más de lo que esperan (valor agregado), buscar la lealtad de estas y con ello generar recursos económicos que posibiliten su viabilidad en el tiempo (Calderón e Ibarra, 2003).

Más aún, la relación entre estos elementos considerados anteriormente y su cruce con las funciones básicas en el proceso administrativo pueden ampliar el panorama de lo que la administración aporta a las organizaciones deportivas pues el planear, organizar, dirigir y controlar tiene que ver directamente con las tareas, las estructuras, las personas, la cultura, el uso de recursos, el desarrollo tecnológico, el conocimiento, el empleo de la ciencia y las capacidades de aprendizaje. Es precisamente en este escenario en que la administración se proyecta como un conjunto de conocimientos de gestión organizacional y factor de primer orden para la creación, duración y evolución de las organizaciones deportivas en la medida en que sus conceptos se apliquen racionalmente tal como sucede con el resto de las organizaciones (Mejía y Ramírez, 2021). Aquí cabría exponer estos factores para explorar lo que la administración puede realizar por las entidades deportivas. A saber: procesos, estructuras y personas, cultura, tecnología y conocimiento, recursos, ambiente

Procesos

El entorno actual, globalizado, tecnificado y competitivo, ha exigido cada vez más a las organizaciones deportivas demostrar de menara evidente la calidad de lo que producen y ofrecen, así como la consistencia con la que lo logran. El dinamismo actual de la economía no permite esperar mucho tiempo para que los procesos respondan a estas condiciones que resultan en desafíos. En este punto es donde se insertan los procesos, es decir, el conjunto de actividades que se concretan en una serie de acciones para elaborar un producto o servicio para su oferta en el entorno económico; y en la medida en que se brinde calidad en cada uno de los procedimientos de actuación, los usuarios estarán satisfechos y preferirán su consumo por sobre otros. Por ello es muy importante que todas las actividades desde abrir la puerta en recepción hasta desarrollar un plan de entrenamiento para lograr el campeonato mundial en una determinada disciplina deportiva, pasando por la atención al usuario; el conocimiento del sector deportivo; la elaboración de manuales de procedimientos bien estructurados, con bases científicas para entrenar y formar deportistas competitivos y de calidad; el establecimiento de protocolos de actuación en las diferentes áreas y departamentos; la comunicación constante con todos los involucrados en la organización, en especial los usuarios; el uso de las instalaciones; el seguimiento médico de los deportistas sin importar el nivel de ejecución y un largo etcétera, se hagan a través de los procesos adecuados.

Las organizaciones de hoy deben establecer y organizar sus actividades alrededor de los procesos racionales, es decir, donde se cuestionen todos los principios

y supuestos en los que se basa la organización y su forma de operar, donde importe igualmente, no sólo la capacidad productiva y competitiva de los mismos, sino los métodos y las personas que los realizan.

Estructura y personas

Muy ligado a las personas que realizan las actividades en los procesos se encuentra la estructura que “se entiende como la distribución de las personas en diferentes niveles y líneas de trabajo; las posiciones jerárquicas que influyen en las funciones y las relaciones entre ambas” (Mitzberg, 1984, p.18). Un efecto de esta definición es la división del trabajo ya que las organizaciones en su interior asignan tareas y actividades. Otra consecuencia son los niveles jerárquicos: posiciones que detentan personas con normas específicas que manifiestan como deben comportarse. Para Hall (1996) desempeñan tres funciones básicas: están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos; están diseñadas para minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización; son el medio en el cual se ejerce el poder y se toman las decisiones; y finalmente, son el medio en el cual se llevan a cabo las actividades de la organización.

El objetivo que persiguen la organización a través de la estructura, los procesos y las personas que los llevan a cabo, es determinar las relaciones entre las tareas y la autoridad y el comportamiento individual, grupal y organizacional de los colaboradores. Las estructuras organizacionales adoptan muchas formas; destacan dos: la burocrática y la orgánica. La primera se caracteriza por líneas rígidas y comportamientos rituales y formales basados en reglas, es impersonal, formal muy eficiente; más que cualquier otro sistema organizacional precedente, pero es menos efectiva que las nuevas concepciones emergentes debido a que los requerimientos actuales del entorno exigen modelos mucho más planos y menos mecánicos. En tal sentido se puede entender que las organizaciones burocráticas basan su ejecución en la jerarquía y el control de las actuaciones y la orgánica en la horizontalidad y la innovación que se refleja en una continua flexibilización de los procesos organizacionales, la producción ligera, la implementación de la calidad total, la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y las formas organizacionales correspondientes, son buenos indicadores de la gestación de ese nuevo paradigma. Así los modelos que valoran al potencial del factor humano vienen a desplazar al modelo burocrático, por comprender mejor la dinámica organizacional (Playán y Villegas, 2000).

Por tal motivo, en las organizaciones deportivas de hoy día se debe apostar por las nuevas formas de concebir a la estructura y las personas en modelos orgánicos pues estos se vislumbran más dinámicos y capaces de responder con mayor rapidez a las variaciones de las condiciones del entorno. Tiene una estructura diferente, más ligera y orientada al trabajo en equipo que elimina cualquier jerarquía burocrática. Se funda en el compromiso en vez del control y los procesos están encausados a la calidad, eficiencia, eficacia, productividad y competitividad. Situación que no es fácil de cambiar pues existe mucha oposición al respecto ya que se prefiere actuar bajo esquemas tradicionales donde imperan los viejos estilos de estructuras jerárquicas rígidas, verticales y lejanas a la participación y aportación de conocimientos de los colaboradores (Berra, 1996).

Cultura

Una manera de abordar el análisis de las organizaciones es a través de la cultura. El concepto cultura se introdujo en la teoría administrativa por la escuela de las relaciones humanas donde se dio la pauta para su estudio que produjo una nueva idea para entender a las organizaciones. A partir de ese momento tuvo una gran relevancia hasta hoy día, pues su aporte radica en el hecho de vincular el logro de los objetivos de la organización con la creación de una filosofía organizacional fuerte. Bajo esta idea, la teoría de la organización y la de gestión incorporan al conocimiento antropológico retomando los diferentes conceptos teóricos de la cultura, sus estructuras de pensamiento y sus metodologías y su aplicación al análisis organizacional para establecer, en primera instancia la influencia de la cultura en el funcionamiento de las actividades y su relación con la eficiencia y eficacia organizacional (Infante, 1999).

La razón por la que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones se debe al reconocimiento de ésta como una dimensión clave y específica en los análisis de las personas, las estructuras y los procesos relacionados con las actividades y las tareas y el logro de la eficiencia, la eficacia, la productividad, la competitividad y la calidad desde una perspectiva integral (Villegas et, al. 1998). Bajo esta idea el objetivo que se persigue es establecer la cultura como una forma en que se realiza el comportamiento de los individuos en las organizaciones, es decir, una perspectiva que se puede adoptar para comprender lo que ocurre dentro de las mismas. Se refiere a su vez, al cúmulo de temas que tratan de explicar y predecir cómo se comportan bajo distintas circunstancias las organizaciones y las personas que laboran en ellas. Ott (1989, citado en Córdova et al., 2022), señalan que el punto interesante aquí es la manera en cómo se da la interacción entre las características de la organización y los

individuos para producir los eventos organizacionales. Para Griffin (1996) estos eventos se describen como:

[...] un conjunto de valores que sirven a los miembros de una organización a entender la Visión, la Misión y los Objetivos, asimismo al entendimiento de cómo se hacen las cosas y qué es lo trascendental; directamente se relaciona con el desempeño administrativo, y se define como sus determinantes relacionados a la historia de la organización, sus logros y la manera como éstos se han compartido al interior de los colectivos (p.87).

Para ahondar en el punto Gallardo et al. (2022) definen a la cultura en la organización como “un conjunto de procesos de producción, circulación y consumo de patrones de conducta significativos y simbólicos de la filosofía e identidad que permea a una organización, cada una de las cuales tiene formas específicas de ser generado, transmitido, reconocido y aprobado” (p.87). De tal manera para Robbins (2004) la cultura organizacional se concibe como:

[...] una filosofía compartida, representa la percepción común que los integrantes tienen de la organización, desempeña varias funciones importantes, transmite un sentido de identidad, facilita la creación de un compromiso personal con algo más que los intereses individuales, incrementa la estabilidad del sistema social, controla y modela las actitudes y el comportamiento (p.23).

En otras palabras, se trata de ver cuál es el entorno real en que se desenvuelve una organización y cuáles son los determinantes que orillan a sus miembros a actuar y tomar decisiones de una determinada forma, pues resulta claro que en el futuro la economía y el desarrollo de las organizaciones deportivas dependerá en gran medida de la capacidad de establecer una cultura específica en las que se definan los estilos organizacionales acordes con la idiosincrasia y costumbres de formas de ver y entender la vida de cada organización (López, 2022). Concretamente es la percepción que los individuos tienen sobre los valores y actitudes más importantes, como son los supuestos bajo los cuales se basan las operaciones, el trato que se da al personal, cómo se considera a las personas externas, entre ellas, los proveedores, los distribuidores y sobre todo los usuarios de lo que se produce; si se toman en cuenta las

responsabilidades sociales y cómo se trata de atenderlas; que parte de los presupuestos, según sea el caso, se destinan a la educación y capacitación; cómo se distribuyen los recursos económicos y financieros, las ganancias; cómo se logra el crecimiento; cómo se define la calidad; cómo se da la participación en la solución de los desafíos; cómo se toman las decisiones y qué beneficios obtienen los colaboradores en la cooperación y las relaciones personales. Todas estas acciones configuran una cultura en la organización que tendrá impactos, positivos y negativos, en el desempeño de los colaboradores (Gallardo et al., 2022).

Tecnología y conocimiento

Cada vez se señala más que el conocimiento se ha convertido en una necesidad organizacional y el talento de los colaboradores el recurso para generarlo. Para Peguero (2003), el valor de la organización ya no reside en sus bienes tangibles, sino en los elementos intangibles como los conocimientos técnicos y especializados de su personal, en experiencias, en capacidad intelectual y de acción; en pensamiento, ideas e imaginación.

Ante tal escenario se puede decir que para generar conocimientos las entidades deportivas que empleen sus factores intangibles, desarrollen su capacidad de hacer un mejor uso de las tecnologías y del aprendizaje, al tiempo que expandan la generación de conocimientos nuevos, tendrán mejores condiciones para el logro organizacional y el aprovechamiento con éxito de las oportunidades, debido a que los avances tecnológicos y la generación de conocimientos agudizan los cambios de paradigmas organizacionales obligando a buscar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo basada en dos procesos: uno enfocado en la lógica de la racionalidad instrumental de la mejor forma de hacer las actividades y otro en el desarrollo del conocimiento como única ventaja competitiva sostenible (Brito et al., 2017).

En estas condiciones, las organizaciones deportivas no sólo se deben concentrar en la búsqueda constante de mejores conocimientos que les permitan consolidar sus propuestas; sino también en el reconocimiento de la importancia de gestionarlos a toda la organización para el logro de los objetivos (Cardona, 2013).

De tal manera que las entidades deportivas, al igual que cualquier organización, que busquen consolidar e incrementar su capacidad organizacional deben basarse en la generación continua de valor a través del mejor empleo de tecnologías de punta y del desarrollo del conocimiento mediante el trabajo del talento humano ya que la generación de conocimientos promueve la innovación y la creatividad de las

estructuras, los procesos y la relación entre estos para la elaboración de productos y servicios de calidad (López, 1997).

Como se ha mencionado, la tecnología y el conocimiento son una realidad en las organizaciones, para usar la primera en beneficio del segundo hace falta el talento de los individuos, que permite el desarrollo de la organización, el que pueda contribuir en el logro de resultados. De igual manera, para Jérico (2001) el individuo con talento es aquel que se compromete y pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinada. Por lo tanto, se reconoce que el factor realmente estratégico con el que cuenta la organización para enfrentar los desafíos radica en el factor humano, en la capacidad de aprendizaje individual y organizacional, la creatividad, la innovación, el manejo de la tecnología y la información y la generación de conocimientos.

Así, la capacidad de aprendizaje del individuo y de la organización se convierte en factor clave de los paradigmas emergentes del comportamiento organizacional. Aparecen así conceptos tales como capital intelectual, aprendizaje organizacional, organizaciones vivientes, organizaciones que aprenden, también llamadas inteligentes, por citar algunos ejemplos, que apuntan hacia el establecimiento de nuevos modelos que permitan una mejor comprensión del fenómeno; modelos en donde se reconoce que el recurso más importante para el desarrollo de las organizaciones deportivas radica en el conocimiento, habilidades y destrezas, de los individuos que las conforman (Galindo y Garza, 2000).

Recursos

Las organizaciones para poder operar requieren del empleo de diferentes recursos. Entre estos se encuentran los materiales, los económicos, los financieros, los intelectuales, los tecnológicos, por citar algunos. La mezcla de estos recursos en el desarrollo racional y efectivo de las actividades es lo que permite la creación, mantenimiento y evolución de las organizaciones. La tecnología, los materiales, los recursos económicos y los financieros mezclados por si solos parecen insuficientes para generar eficacia y calidad en el logro de los objetivos. Para lograrlo requieren del recurso más importante con el que cuenta una organización, como ya se ha mencionado líneas arriba, que es el factor humano y las potencialidades que tiene en su aporte emocional e intelectual. Hace no muchos años se consideraba que los recursos estratégicos y fundamentales para el desarrollo de las organizaciones eran el capital, la tecnología, los elementos financieros, los recursos económicos y materiales, expresados en todos los insumos requeridos en la elaboración de productos y servicios.

Hoy la visión se ha ampliado, se reconoce que los recursos estratégicos van mucho más allá y tienen que ver con el manejo de la información, la capacidad de aprendizaje y la creatividad que el factor humano puede desarrollar (Apolo y Chacón, 2015). De esta manera las organizaciones empiezan a aceptar que para mantenerse y evolucionar deben valorar y estimular el desarrollo de los seres humanos que las integran, en tanto que en ellos residen dichos recursos estratégicos. Poco a poco se va estableciendo un consenso de que el elemento estratégico de las organizaciones efectivas es, como ya se ha argumentado, la capacidad de aprender y generar conocimientos; y a partir de éstos hacer un mejor uso de los otros recursos, como los materiales, económicos y tecnológicos, que posibilitan la gestión y operación de la organización deportiva en aras de lograr su Visión, Misión y Objetivos (Guns, 1996).

Ambiente

Hace setenta años aproximadamente, algunos teóricos de la administración establecieron el enfoque de sistemas para estudiar a las organizaciones. Por otro lado, los acontecimientos económicos, políticos y sociales de esa época plantearon la necesidad de comprender el impacto que el medio ambiente ejercía sobre las organizaciones. De esta forma la necesidad de teorías más integrales de la organización condujo a investigar la interacción entre el ambiente y la organización.

Se puede decir que el ambiente es aquello que afecta a la organización interna y externamente. Bajo este enfoque la organización se observa como un sistema abierto y mantienen transacciones e intercambios con su ambiente, tanto al interior como al exterior de esta, por lo que todo lo que ocurra externamente influirá sobre la estructura y dinámica organizacional interna y viceversa (Velázquez et al., 1999).

En el ambiente existen múltiples situaciones nodales favorables y desfavorables, a las que se tiene que enfrentar la organización, más aún los colaboradores de las organizaciones tratan constantemente de comprender qué ocurre a su alrededor. Tiene que percibir y analizar lo que está sucediendo en su medio interno como externo a fin de desarrollar una interpretación compartida que sirva de guía para la acción (Wei, 1999).

La actividad principal es resolver la ambigüedad de la información respecto al medio ambiente de la organización: cabría preguntarse ¿qué sucede ahí afuera?, ¿por qué ocurre esto?, ¿qué significa? Esta percepción se basa en la retrospectiva, puesto que no se puede percibir acciones y eventos hasta que hayan ocurrido, y entonces se recurre a la memoria, al pasado para estructurar su significado. Los eventos y acontecimientos presentes se comparan con los de experiencias pasadas a fin, también,

de construir un significado: el objetivo de la organización es crear e identificar sucesos que se repiten para intentar estabilizar su medio ambiente y hacerlo más pronosticable (Galindo y Garza, 2000).

Actualmente las organizaciones no pueden pronosticarlo todo, de tal manera que se enfrentan a la necesidad de contar con procesos de adaptación mucho más rápidos y complejos, que exigen la búsqueda de nuevas formas de actividad. Igualmente, requiere replantear qué se está haciendo y cómo se está realizando. Se buscan nuevas visiones, estructuras, técnicas, procedimientos, programas y estilos de dirección que permitan no sólo pronosticar, sino adaptarse también para sobrevivir y evolucionar en los diferentes entornos (Velázquez y Martínez, 1995). La llamada globalización, la diversidad cultural, el acelerado ritmo en el desarrollo científico y tecnológico, principalmente en áreas como la biotecnología, la informática y las comunicaciones inmediatas, el proceso de transformación social, la unificación de la economía, los avances en la democracia, y el establecimiento del conocimiento como pilar donde se sustenta la creación de riqueza, son algunos de los factores que han transformado el ámbito de las organizaciones deportivas. Las reglas del juego se han modificado sensiblemente en los últimos cincuenta años. El ambiente al que hoy se enfrentan las organizaciones en general ha pasado de ser uno determinado principalmente por el capital a otro donde el dominio debe radicar en el conocimiento (De Geus, 1998). Las organizaciones deportivas entran en esta lógica.

Las características del ambiente en que operan las organizaciones han convertido al conocimiento en un factor para la creación, conservación y evolución organizacional, las deportivas deben transitar hacia ese camino. Bajo esta dinámica, buscando nuevas formas de estructura, mucho más flexibles, menos jerarquizadas y rígidas, que reconozcan la naturaleza del ser humano y posibiliten su desarrollo a través de la creación de ambientes organizacionales que permitan el aprendizaje mutuo y continuo, es como las organizaciones están en mejores condiciones para enfrentar las situaciones que propone el ambiente (Font y Córdova, 2022). Así, las organizaciones deportivas participan de estas ideas.

El conocimiento administrativo en las organizaciones deportivas

Ante los escenarios descritos llenos de situaciones favorables y adversas que provocan desafíos, incertidumbre, inestabilidad y oportunidades en las entidades deportivas, la necesidad de transformación y de mejora de éstas se refleja en la solución

más racional y objetiva que puede emplear y la cual está orientada a enfrentar el entorno, que es la aplicación y uso del conocimiento administrativo. Algunas de ellas han respondido a las condiciones de este entorno utilizando nuevas propuestas, cuyos métodos y teorías generan cambios y mejoras en la estructura y en los procesos para propiciar respuestas organizacionales más efectivas, pues consideran que este conjunto de conocimientos humanos puede generar y establecer un proceso de transformación hacia la mejora (Escobar, 2011). Este modelo puede considerarse como un conjunto de eventos permanentes que afectan directamente a la organización en su conjunto, no sólo en sus estructuras, sino en la esencia de sus valores, cultura y métodos de operación. Más aún estos conocimientos no sólo representan modificaciones tangenciales, ni la aplicación de estrategias y programas que se emplean sólo una vez, sino que constituyen una manera totalmente nueva de enfocar la organización; la cual puede representar una ruptura decidida con las formas del pasado y que podría ser la diferencia entre continuidad y mejora (Pérez, 2003).

También se ha reconocido que el deseo de mejorar no se relaciona con propósitos aislados, por el contrario, tal como lo señala (Font y Córdova, 2022):

Para que una organización subsista y se renueve no basta con que piensen unos pocos, se necesitan las ideas e iniciativas de todos los participantes bajo un esquema de intercambio constante, donde los conocimientos se socialicen permeando a toda la organización ayuda a que ante la necesidad de cambio y mejora, puede intentar el uso de medidas fragmentarias derivadas de los aciertos del pasado, o bien, decidirse por el inicio de un proceso completo de transformación para ajustarse a un modelo totalmente nuevo (p.13).

Para iniciar cualquier proceso de transformación y mejora con miras a lograr la autenticidad de éste, es conveniente tener claridad en las ideas siguientes: la Visión y Misión de una organización como un objetivo compartido por sus integrantes; identificar los valores que dirigen las actividades en búsqueda de la obtención de esos objetivos; recomponer las estructuras y los procesos para generar valor en las actividades que se realizan; reconocer los métodos por los cuales se orientan las actividades: pero sobre todo, reconocer las dimensiones del conocimiento humano de la administración en estos procesos. En efecto, es preciso que la administración que se utiliza en las organizaciones deportivas cuente con todas estas actividades que permitan la correcta planeación, coordinación y aplicación de los esfuerzos

individuales, grupales y colectivos encaminados al logro organizacional (Font et al., 1999).

En la medida en que las organizaciones deportivas dependan cada vez más de estos esfuerzos individuales, grupales y colectivos, la administración se convierte en una de las principales disciplinas del conocimiento en la solución de los muy diferentes problemas y desafíos que las afectan, dado que su ejercicio implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar estos esfuerzos relacionados con la tarea, la estructura, la tecnología, la ciencia, el conocimiento, los recursos y el conocimiento del entorno.

Haciendo una analogía de lo que argumenta Drucker y González (2022) en torno a la existencia de países desarrollados y subdesarrollados radica en la calidad de la administración que usan. Hay entre las organizaciones deportivas las que emplean y saben administrar los recursos existentes, disponibles y potenciales con los que cuenta; y otras, cuya gestión se caracteriza por los bajos niveles de eficiencia que presenta. El resultado es la existencia de organizaciones deportivas bien administradas racionalmente y otras sin rumbo fijo.

Como ya se ha mencionado reiteradamente en el texto, hoy más que nunca, el éxito, la eficiencia, la eficacia, la productividad, la competitividad y la calidad expresada en logros deportivos y económicos, se encuentra en función del trabajo colaborativo de las personas para alcanzar objetivos comunes y esto depende del uso y aplicación del conocimiento humano de la administración.

Conclusiones

Los requerimientos cambiantes del entorno reclaman de las organizaciones deportivas hacer uso de un conjunto de conocimientos humanos enfocados a la misma como un agente de cambio, transformación y mejora de las formas organizacionales, a las que debe dirigir por rumbos más racionales, cuyos procesos y estructuras permitan lograr los objetivos. Para lograrlo debe combinar racionalmente el proceso administrativo y los factores de la tarea, estructura, personas, tecnología, conocimientos, ambiente, cultura y aprendizaje, con el fin de realizar una adecuada y profesional Administración.

Este conocimiento debe ser educador, formador y forjador no sólo de proceso sino de una cultura administrativa de calidad, moderna y profesional donde se reconozca claramente que la tarea de administrar se aplica a cualquier tipo de organización y las deportivas no son la excepción, ya que estas necesitan alcanzar los objetivos para las que fueron creadas, todo lo cual precisa que su manejo debe realizarse con la mayor racionalidad posible tendiente a buscar la eficiencia, la eficacia,

la productividad, la competitividad y la calidad de lo que se hace y ofrece, sólo posible a través del esfuerzo humano en forma organizada

Las exigencias que el entorno impone sobre las organizaciones deportivas han provocado que éstas requieran de la Administración como un conjunto de conocimientos aplicables al fenómeno organizacional altamente constituidos para usarse en los diferentes niveles y áreas funcionales vinculadas a un conjunto integrado y armonioso de actividades que faciliten no sólo su sobrevivencia en los ambientes inciertos y turbulentos, sino también, su crecimiento y consolidación. Todo ello posible sólo a través de la participación integral: sentimiento, pensamiento y acción de los seres humanos.

Conflicto de intereses

Inexistente.

Financiamiento

Propio.

Referencias bibliográficas

- 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>
- Betancur, J. F. G. (sin fecha.) *Organizaciones deportivas versátiles*.
http://viref.udea.edu.co/contenido/menu_alterno/apuntes/ac46-organizaciones.pdf
- Berra, L. (1996). Innovación tecnológica y nuevas formas de organización. *Gestión y Estrategia*, 9, 82-90.
- Brito, E. F., Andino, B. F., Dávalos, P. M., & Fierro, I. A. (2017). Los beneficios de la gestión del conocimiento en las organizaciones deportivas: un análisis crítico. *Revista Espacios*, 38(44), 24.
- Calderón, R. P., & Ibarra, M. T. (2003). La calidad como respuesta a las necesidades del consumidor. *Revista Gestión y Estrategia*, 24, 184-196.
- Cardona, L. & Padierna, J. (2017). *Administración y gestión de organizaciones deportivas*. Editorial Universidad de Antioquia.

- 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), 1-7.
- Cepeda, G. A., & Martelo, S. (2018). *Administración y gestión de organizaciones deportivas*. Comercial Grupo ANAYA, SA.
- Córdova V. A. O., Gudiño P. P., Hernández M. E. R., Sánchez M. A., & Font P. I. (2022). Un enfoque del estudio de la cultura organizacional. *Revista Gestión y Estrategia*, 14, 81-93. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1998n14/Cordova>
- Chiavenato, I. (2015). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- De La Cruz, J. C. T. (2021). Gestión deportiva: un débil camino hacia el deporte de alto rendimiento *Innova G*, 7, 35-38.
- Drucker, P. F., & González, G. (2022). La nueva sociedad de organizaciones. *Revista Gestión y Estrategia*, 5, 129-137. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1994N05/Gonzalez>
- De Geus, A. (1998). *La empresa viviente*. Gránica. BsAs.
- Escobar, J. (2011). Retos y Estrategias para la administración deportiva en Colombia. *EFDeportes, Revista Digital*, 15(152), 1-7.
- Font, P. I., & Córdova, V. A. O. (2022). Capital intelectual, aprendizaje organizacional y organizaciones inteligentes. *Revista Gestión y Estrategia*, 16, 9-15. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1999n16/>
- Font, I., Gudiño, P., Sánchez, A., Córdova, A. O., & Morales, A. (1999). *El administrador frente a la necesidad de transformación organizacional*. <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/4845/El-administrador-frente-a-la-necesidad-de-transformacion-organizacional.pdf?sequence=1>
- Galindo, M. L., & Garza, M. P. L. (2000). Organizaciones inteligentes como un nuevo paradigma organizacional. *Revista Gestión y Estrategia*, 18, 57-67.
- Gallardo, A., Camargo, M. I., & Magallón, M. T. (2022). Cultura organizacional: hacia un nuevo enfoque de la misión del administrador. *Revista Gestión y Estrategia*, 14, 94-102. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1998n14/Gallardo>
- García-Castillo, R. (1997). Epistemología de la administración. *Revista Gestión y Estrategia*, 11-12, 254-262 <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1997n11n12/Garciacastillo>
- Griffin. W. R (1996). *Management*. Houghton Mifflin.
- Guns, B. (1996). *Aprendizaje Organizacional*. Prentice Hall.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones, comportamiento, estructura y proceso*. Prentice Hall Hispanoamericana.

- Infante, E. E. (1999). Reflexiones en torno a la cultura organizacional. *Revista Gestión y Estrategia*, 16, 56-63.
- Jérico, P. (2001). *La gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. Prentice Hall.
- López, M. P. (1997). El rol del factor humano ante la administración del cambio rápido. *Revista Gestión y Estrategia*, 11-12, 151-156.
- López, E. (2022). *Cultura organizacional como elemento competitivo en las pymes de esparcimiento deportivo de la ciudad de Puebla* [Master's thesis], Benemérita Universidad Autónoma de Puebla) <https://repositorioinstitucional.buap.mx/bitstream/handle/20.500.12371/16967/20220926142034-0446-T.pdf?sequence=1>
- Morales, A. y Lucio, C. (2019). México: La inadecuada administración deportiva y sus consecuencias. En P. Navarrete (Ed.), *Un Espacio Para la Ciencia* (pp.199-226). <http://doi.org/10.5281/zenodo.4521648>
- Mejía, L. C., & Ramírez, S. C. (2021). Tendencias y retos en la gestión de organizaciones deportivas: Perspectivas en Colombia. *SPORT TK*, 10(1), 59-66.
- Mitzberg, H. (1984). *La estructura de las organizaciones*. Ariel.
- Munch, L., Sarmina, E. R., & Collado, M. M. (2010). *Administración*. Pearson educación.
- Nonaka, S. & Takeuchi, N. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.
- Ott, J. S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Brooks/Cole. California.
- Playán, I. F., & Villegas, A. O. C. (2000). Algunas reflexiones en torno al fenómeno organizacional. *Revista Gestión y Estrategia*, 17, 35-45.
- Peguero, M. A. (2003). *La gestión del conocimiento como ventaja competitiva*. En <http://expansiondirecto.com/edicion/noticia/0,2458,148040,00.html>
- Pérez, C. R. G. (2003). Redes organizacionales y conocimiento. Una aproximación conceptual. *Revista Gestión y Estrategia*, 24, 122-134.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Rodríguez, J. (2006). *Administración I*. Thomson, México.
- Sánchez, V., Ortiz, L., & Landa, A. (2018). *La importancia de la administración en las organizaciones como forma para lograr competitividad*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/administracion-organizaciones.zip> <https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/download/347/1028>
- Velázquez, A. G., Vázquez, M. I., & Díez, M. T. (1999). El rediseño organizacional y la organización que aprende. *Revista Gestión y Estrategia*, 15, 76-83.

- Velázquez, A. G., & Martínez, A. S. (1995). La turbulencia y la planeación en las organizaciones. *Revista Gestión y Estrategia*, 7, 89-95.
- Villegas, A. O., Pérez, P. G., Mendoza, E. R., Martínez, A. S., & Playán, I. F. (1998). Un enfoque del estudio de la cultura organizacional. *Revista Gestión y Estrategia*, 14, 81-93.
- Wei, C. (1999). *La organización inteligente*. Oxford University Press.