

Artículo Difusión

# Modelo organizacional para evaluar la calidad de la administración en las organizaciones deportivas

*Organizational model to evaluate the quality of management in sports organizations*

Alberto Rafael Aguilera Rivera<sup>1\*</sup>

1 Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte, México.

\* Autor de Correspondencia: ararrivera10@gmail.com

**Resumen:** La globalización y los avances tecnológicos han transformado el alcance de las entidades deportivas. Hoy se requiere que el análisis de este tipo de organizaciones se aborde desde teorías y modelos caracterizados por una visión integral; su estudio debe realizarse a partir de conocimientos que inicien con el análisis del tipo y la calidad de la administración con la que cuenta para operar y gestionar de manera adecuada y profesional. Esto implica que se analice todo lo que requiere la gestión y operación organizacional. El presente artículo tiene el objetivo de exponer un modelo organizacional que permite evaluar la calidad de la administración en las organizaciones deportivas, dado que deben operar eficientemente en ambientes muy competidos, no sólo en el espacio deportivo sino en el económico, no importando su carácter público, privado o social. Para tal propósito se toma como referencia la teoría organizacional al respecto de la evaluación de una organización y se propone un modelo propio adecuado con sus respectivas adaptaciones, adiciones y mejoras al ámbito deportivo, para este tipo de entidades, concluyendo que el aporte de este trabajo puede considerarse como una herramienta organizacional que sirva para determinar de manera integral, racional, coherente y profesional la calidad de administración en una organización que tiene en el deporte su razón de ser y existir. El trabajo es principalmente teórico por el momento, se dejará a futuro, si así lo considera el administrador o directivo, de un ente deportivo, darle una utilidad práctica.

**Palabras Clave:** Diagnóstico administrativo; Evaluación organizacional; Calidad administrativa; Mejora organizacional.

**Abstract:** Globalization and technological advances have transformed the scope of sports entities. Today it is required that the analysis of this type of organizations be approached from theories and models characterized by a modern vision; Its study must be carried out based on comprehensive knowledge that begins with the analysis of the type and quality of the management that it has to operate and manage in an adequate and professional manner. This implies that everything required by organizational management and operation is analyzed. The objective of this article is to present an organizational model that evaluates the quality of management in sports organizations, given that they must operate efficiently in highly competitive environments, not only in the sports space but also in the economic space, regardless of their public nature, private or social. For this purpose, the organizational theory regarding the evaluation of an organization is taken as a reference and an appropriate model is proposed with its respective adaptations, additions and improvements to the sports field, for this type of entities, concluding in the contribution that is made as an instrument that serves to determine in a rational, coherent and professional manner the quality of management in an organization that has its reason for being and existing in the sport. The work is mainly theoretical for the moment, it will be left to the future, if the manager or director of a sports entity so considers, to give it practical use.

**Keywords:** Management diagnosis; Organizational evaluation; Management quality i; Organizational improvement.

**Cómo Citar:** Aguilera-Rivera, A.R. (2024). Modelo organizacional para evaluar la calidad de la administración en las organizaciones deportivas. *Revista Mexicana de Ciencias de la Cultura Física*, 3(9), 16-31. DOI: 10.54167/rmccf.v9i3.1527

Recibido: Abril 2024      Aceptado: Junio 2024      Publicado: Agosto 2024

## Introducción

Hoy día el éxito de las organizaciones deportivas dependen directamente de la forma en cómo se enfrentan los retos y las oportunidades mediante el uso de los conocimientos administrativos para hacer más efectivas en el cumplimiento de sus tareas y el logro de los objetivos. Esto implica, que entre tantos desafíos que afronta la práctica deportiva en sus diferentes orientaciones, la verdadera prueba del tipo y calidad de sus acciones radica en la efectividad con la que definen y dirigen su administración hacia enfoques más integrales, racionales, coherentes y profesionales. El conocimiento ha sido uno de los factores más importantes para la evolución humana y resalta el papel que éste ha jugado en el desarrollo de las organizaciones, puesto que se encarga de realizar los procesos de generación de saberes, habilidades y aptitudes que permiten la búsqueda de ventajas competitivas que posibiliten diferenciarse entre ellas (Torres y Rojas, 2017). Por tal motivo en las entidades deportivas se debe reconocer al conocimiento administrativo como el único componente organizacional capaz de posibilitar el éxito en el ámbito deportivo, económico y social.

Las organizaciones en general, se encuentran en un proceso de constante creación de nuevos conocimientos y son materia de un campo atractivo para la investigación. Se han elaborado diversos estudios sobre el cambio de paradigmas en la administración, generando propuestas más flexibles e innovadoras; en constante evolución, con estructuras menos rígidas y procesos más dinámicos. (Manzanal, 2019). En este contexto, el análisis de las entidades deportivas ya no se puede abordar desde teorías, modelos y estrategias caracterizadas por una visión errónea y limitada del fenómeno organizacional; su estudio debe realizarse desde una perspectiva integral que abarque, el entorno, las estructuras, los procesos, la cultura y todo lo que implica la gestión organizacional. Por lo anterior, en este artículo se plantea la creación de una herramienta organizacional, de elaboración personal, que en sí es un conocimiento, para evaluar la calidad de la administración en una organización deportiva

Para tal efecto, el documento explica los elementos teóricos que sustentan el trabajo; para después exponer un modelo adecuado a los entes deportivos y concluir en la importancia de la utilidad de este modelo administrativo como un instrumento de evaluación que posibilite un efectivo análisis organizacional. Los planteamientos aquí presentados están basados en las ideas de diversos investigadores que contemplan a la organización como una

procesadora de información y conocimiento, que le permiten hacer frente al ambiente dinámico; tomando como referencia las argumentaciones respecto a la administración, la calidad de gestión y operación y el diagnóstico organizacional.

La razón de tomar modelos y adecuarlos al espacio del deporte, la activación y educación física, propios de las organizaciones en general, radica en que en una exploración propia en medios digitales, no se encontraron las condiciones teóricas y técnicas (investigaciones, teorías, metodologías), que puedan soportar, con argumentos, conceptos y técnicas de evaluación, respecto a las cualidades de las administraciones de las entidades deportivas. En una revisión realizada en motores digitales como Scielo, Redalyc, Dialnet y Google académico, no se ubicaron temáticas al respecto enfocadas exclusivamente a los entes deportivos; temas complejos de analizar en las organizaciones deportivas aún en proceso de profesionalización y argumentación teórica y práctica; lo poco que existe en temas similares, resulta confuso y demasiado elaborado, cuyos tópicos se enfocan a la evaluación del clima organizacional, la dirigencia, la calidad en los servicios, las competencias laborales y a “calificadores” de la administración en entidades deportivas. Si a esto se suma que en muchos casos los administradores deportivos carecen de interés por desarrollar referencias teóricas y empíricas, se entenderá por qué se propone un modelo, con base en otro modelo, pero con sus respectivas ampliaciones, adecuaciones y mejoras y no una adaptación burda o copia tal cual de un determinado modelo, que intenta dar luz al asunto y al análisis en torno al tema.

No obstante, los estudios teóricos y metodológicos en la búsqueda de diseños y prácticas organizacionales que den cuenta a la sociedad de las organizaciones deportivas como unidades complejas, dignas de analizarlas, lleva muy poco camino andado; es evidente que una propuesta como la presente, es buen indicador de la gestación de nuevas visiones al respecto.

En suma, este artículo aborda la necesidad de contar con elementos racionales y objetivos, como lo es una evaluación organizacional, para la gestión de las organizaciones deportivas, dado que éstas se administran mal, por la inercia, la intuición y en el mejor de los casos, la experiencia (Lucio y Morales, 2019), independientemente de la calidad de la misma; al tiempo que posibilita tener un panorama más claro de lo que ésta está haciendo, así de cómo, cuándo, dónde y por qué; y a partir de ahí analizar esquemas para lograr los objetivos mediante la integración, renovación y mejoras de las estructuras y los procesos.

### *Calidad de la administración*

El primer paso para entender la idea de la calidad de administración en las organizaciones deportivas, es precisamente hablar de ésta. La calidad define las características de una acción o un objeto, que permite emitir juicios de valor acerca de ellos; así se puede hablar de mala, buena y excelente calidad. El concepto se ha usado en diferentes áreas humanas, y cada vez más, en los

procesos productivos y económicos de las organizaciones expresados en productos y servicios. De forma general se puede establecer que la calidad es la ausencia de deficiencias o algo particularmente bueno en su tipo. Pero, al situarse en el tronco teórico y conceptual de la administración, la calidad es más amplia, pues se considera un método, un proceso administrativo y una filosofía con características particulares, que se manifiesta en relación con los procesos de la organización en la elaboración de bienes y servicios y la búsqueda para ser más eficientes y eficaces en su manufactura; y se orienta hacia factores estructurales como los valores, la filosofía y la cultura que apoyan a la calidad (Pingo et, al., 2020). Respecto al primer punto se puede decir que la calidad obliga a las organizaciones a mejorar los procesos de producción, cuidar el diseño; minimizar los defectos, evitar la duplicidad en las actividades, uniformar los criterios y lograr raciocinio en el manejo de los recursos. Sobre el segundo, que habla de la filosofía y la cultura, la calidad, no sólo es una estrategia para incrementar la productividad y la rentabilidad; sino debe entenderse como un valor que genera actitudes y comportamientos en el trabajo y en la vida con los máximos estándares deseables y posibles en todo lo que se realice (Palma et, al., 2018).

Para tener más claro el concepto de calidad en el tipo de administración se debe hablar de gestión de la calidad, que se entiende como el proceso de conducir a la organización al logro efectivo y oportuno de los objetivos y de su misión, lo cual comprende la integración de todos los procesos y la participación de todos los actores de la organización en dichos procesos tendiente a mejorarlos cada vez más. Para lograrlo se puede decir que la calidad en una organización implica desarrollar métodos integrales en los que todos los colaboradores son al mismo tiempo clientes y proveedores de servicios, de productos o de información de otras áreas o departamentos que tienen necesidades concretas y son interdependientes. Por ello, se requiere que se establezcan instancias y métodos de investigación y colaboración que hagan posible un conocimiento más amplio y preciso de sí mismas, de sus actividades y del grado de efectividad que se tenga en la vinculación de la calidad como una totalidad, donde calidad significa que el producto o servicio supere el nivel de satisfacción del usuario o consumidor; y total implica que la calidad se logra con excelentes procesos administrativos internos y la participación de todos los miembros de la organización (Pingo et, al., 2020). En este contexto la calidad de la administración se proyecta como un sistema integral de gestión en las entidades deportivas y factor primordial para la competitividad de este tipo de organizaciones.

### *Evaluación organizacional*

Una condición previa para la implementación de la calidad de la administración en las organizaciones deportivas es la de su evaluación, la cual representa una de las decisiones más importantes pues significa la etapa en donde se analizan las situaciones en las que se encuentra una organización en un momento determinado y que por lo general provocan inestabilidad, incertidumbre y oportunidades por aprovechar. Representa la primera etapa

en la práctica de la calidad de la administración en las organizaciones deportivas, la cual puede resumirse en una recopilación y análisis de información.

La evaluación se entiende como un análisis sistemático de valoración de varios elementos que se concretan en la situación de la organización y el factor humano en el cumplimiento de sus funciones, sus relaciones formales e informales y su comportamiento, así como el estado de los programas y procesos que realiza para lograr sus objetivos. Para que el proceso de evaluación sea útil y sirva al desarrollo institucional es necesario crear una cultura de evaluación, que establezca que el proceso del diagnóstico sea continuo y permanente, y cuente con la representación de los diversos colaboradores para que las actividades sean auténticas y realistas; donde los sujetos conozcan los resultados y qué, por qué, cómo, cuándo, dónde y quién evalúa y aprovechen éstos para corregir errores e implementar mejoras; que el proceso no se confunda con el llenado de formatos y se garantice la confiabilidad y la validez de la información; donde los datos estadísticos sean un soporte auténtico y los números aclaren la problemática y no al revés; que contribuya a acciones proactivas y no reactivas frente a los datos y procesos; y que sea un valioso medio de interacción entre las diferentes áreas organizacionales. (Álvarez y Topete, 1997). Todas las acciones del proceso de evaluación de la calidad de la gestión en general al aplicarlas a las organizaciones deportivas permiten que las actividades de la administración estén dirigidas al mejoramiento de las personas y a desarrollar habilidades y destrezas; incrementar conocimientos; modificar actitudes; mejorar sus procesos y estructuras y desarrollar a la organización, pues el objetivo central es generar procesos de mejora para cumplir la Visión, Misión y Objetivos de la misma.

### *Criterios de evaluación de la calidad de la administración en las organizaciones deportivas*

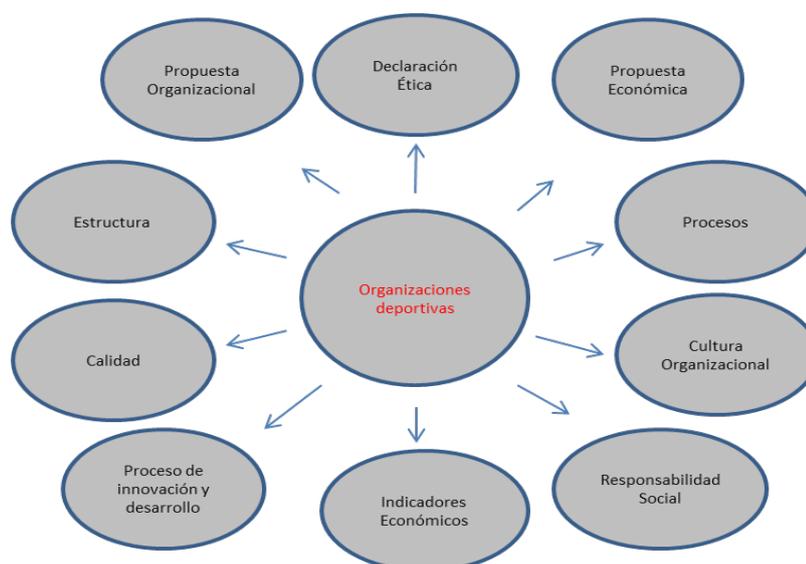
Entre las muchas tareas que tiene una organización es hacer, según lo considere, dada la situación de estabilidad e inestabilidad organizacional, buenos diagnósticos. De la certeza que estos tengan depende en muchas ocasiones, no sólo la estabilidad, sino la viabilidad de la organización.

Como estructura básica para la recopilación y análisis de datos e información relacionada a la organización se plantea aquí el enfoque del análisis integral propuesto por el profesor Preston Bottger (2003), para evaluar una empresa, que consta de seis factores a considerar (propuesta organizacional, económica, ética, de innovación, estructura y procesos), y explicados brevemente por Enrique Quintana (2004), en su artículo periodístico; que permiten conjuntar los criterios e indicadores propuestos para el presente modelo, con sus respectivas adaptaciones, ampliaciones y mejoras al ámbito deportivo y que comprende diez factores definidos en: la propuesta organizacional; económica; organización y estructura; relaciones con el contexto, el ambiente y la responsabilidad social; insumos, recursos e indicadores económicos;

procesos de trabajo; cultura; innovación; ética y calidad de los procesos en toda la organización.

A continuación se exponen y proponen varios elementos claves para hacer una verdadera evaluación de la organización deportiva y sobre esa base tomar decisiones al respecto para mejorar. La herramienta se puede aplicar, siguiendo el esquema propuesto y considerando las preguntas relativas a cada factor en los apartados específicos a cada elemento a evaluar. Según el esquema (figura 1), la organización deportiva presenta diez factores de evaluación que se conectan a ésta y la influyen de cierta forma, los cuales son igual de importantes; cada uno debe ser evaluado, según determinados criterios, de manera particular (Tabla 1).

**Figura 1.** Esquemas organizacionales deportivos.



\*Elaboración propia autor.

**Tabla 1.** Factores de evaluación

Elemento a evaluar	Criterios de evaluación
Propuesta organizacional	Visión, Misión, Objetivos, Valores, Filosofía ¿Por qué se hace algo más que dinero?
Propuesta económica	¿Cómo y para qué se genera la obtención, el uso y el destino de los recursos económicos?
Declaración ética	¿Cómo se considera la actuación de la organización? ¿Correcta o incorrecta?
Estructura	¿Cuál es la mejor forma de organizar las funciones, el liderazgo y la toma de decisiones?
Procesos	¿Cuál es la mejor manera de establecer un sistema coherente y racional en las actividades?
Cultura organizacional	¿Cuáles son las formas que adoptan las manifestaciones culturales al realizar las tareas?
Calidad	¿Se tiene como cultura organizacional la calidad total en todo lo que se hace?
Innovación y desarrollo	¿Existen las condiciones que favorezcan el despliegue de la creatividad y la innovación?
Responsabilidad Social	¿Qué nivel de compromiso se tiene con el bienestar de la comunidad?
Indicadores económicos	¿Qué niveles se tienen de eficiencia, eficacia, productividad y competitividad?

Así se describen para su evaluación:

### *La propuesta organizacional*

En todos los cursos de administración se habla de Visión, Misión, Objetivos, Valores y Filosofía, es decir, lo que la organización pretende ser. Se debe tener una visión clara de lo que se desea de, con y para la organización. Las hay quienes tienen visiones mercantiles, otras manifiestan una posición menos lucrativa y más pública y aquellas que se enfocan primordialmente a lo social. Aquí es importante evaluar la congruencia de la propuesta con lo que verdaderamente acontece en los procesos pues se debe tener claro por qué hacen lo que hacen; cuál su fin cuantitativo respecto al dinero y los recursos y cualitativo en relación a la calidad con la que realizan sus actividades. Debe responder a la pregunta de ¿por qué esta organización hace algo más que dinero? ¿cómo se ve en el futuro?, ¿cuál es la visión, misión y los objetivos?, ¿por qué se hace lo que se hace?

### *La propuesta económica*

Relacionado a la propuesta organizacional se encuentra la económica. Ésta puede ser entendida como el modelo de negocio para generar dinero hacia la organización mediante la oferta de un bien, producto o servicio generado, creado y elaborado para su consumo. Cuando se habla de propuesta económica o modelo de negocio se suele concretar en la forma que tiene una organización de generar flujo de dinero. Y efectivamente es eso, pero también es mucho más, no tiene que ver únicamente con la manera en que la organización genera utilidades con un producto o servicio; se relaciona concretamente con la obtención y empleo de recursos económicos que hacen posible el desarrollo de las actividades, es decir, con los ingresos y los gastos para realizar todas sus actividades.

Lo que se haga con el exceso de ingresos, si es que los hay, versus gastos (utilidades), dependerá de la propuesta organizacional. Este apartado se refiere más a la manera en que se debe administrar, gestionar y operar, mediante el uso de diversos recursos, para asegurar el éxito dependiendo del tipo de satisfactor que se ofrezca al entorno social. La propuesta económica habla no sólo de cómo generar y manejar dinero sino también de quiénes son los usuarios, de cómo se va a llegar a ellos, qué actividades se tienen que realizar para entregarles una propuesta de valor, qué características tiene y hace único el producto o servicio que se ofrece; en resumen es una visión integral de la organización desde el enfoque del aspecto económico y la periferia de los demás aspectos internos y externos que se relacionan con el uso de los recursos. Asimismo, contempla todos los aspectos involucrados en el diseño de las soluciones que la organización ofrece a los usuarios considerando el impacto social que los productos, bienes y servicios tienen en la calidad de vida de las personas y la contribución económica generada por su consumo. Debe tener presente el uso de los recursos y la relación ingresos – gastos, así como la identificación con una entidad, que independientemente de su sector, sabe que

manejar dinero es el resultado de sus operaciones y gestiones y su finalidad puede y es válida si así lo manifiesta su propuesta organizacional, obtener una renta por los bienes y servicios que ofrece.

#### *La declaración ética*

Aunado a la propuesta organizacional y al modelo de negocios, se encuentra la pregunta: ¿cómo se considera la actuación de la organización? Por momentos se pierde la visión de que las organizaciones no son sólo números, expresados en productos, servicios, balances contables y financieros. Son entes donde las actividades requieren realizarse con un propósito individual, colectivo y social, a través del factor humano donde las acciones deben realizarse con ética y apegadas a ciertos valores. El concepto de lo correcto e incorrecto está presente en la organización. El ser recto y honesto se considera moral y éticamente adecuado en las conductas individuales, grupales y organizacionales, independientemente de los fines económicos o no que tenga la organización. Todas sus acciones en teoría deben estar sujetas a hacer lo correcto, a respetar la ley y a no causar daños y perjuicios a otras personas e instituciones que tengan relación directa o indirecta con la organización, por lo que es muy importante evaluar y determinar principios, valores y filosofías que sustenten la Visión, Misión y Objetivos.

#### *La estructura*

Debe concebirse mediante el conocimiento en torno a los niveles jerárquicos y las relaciones entre éstos y las personas. La principal pregunta a responder es: ¿cuál es el elemento que define una adecuada estructura? Flexibilidad es la respuesta. Esto significa que la organización debe ser más ligera y dúctil, con capacidad para adecuarse a los entornos desafiantes, con habilidades cognoscitivas y de uso de las tecnologías para que alcance los objetivos que le dieron origen y cuyo modelo sea más horizontal y orgánico y menos vertical y mecánico. Concretamente, Ulloa et, al. (2019), manifiestan que las estructuras tienen que responder a los escenarios que vislumbran a las organizaciones mucho más dinámicas y capaces de responder con rapidez a las condiciones ambientales; que posibiliten modelos más prácticos con niveles jerárquicos orgánicos, planos y ligeros, articulados bajo un liderazgo democrático donde la toma de decisiones sea compartida; reconociéndolas como sistemas abiertos con capacidad de aprendizaje y renovación; orientadas al trabajo en equipo que elimina la jerarquía burocrática; que se fundan en el compromiso en vez del control y cuyos procesos económicos están encausados a la eficiencia, eficacia, productividad, competitividad y calidad.

Debe evaluarse particularmente: cómo articular el factor humano y los recursos a su disposición en relación a la definición de tareas y funciones; el liderazgo, la participación y la toma de decisiones; el esfuerzo de las personas y la recompensa para concretar la propuesta organizacional y la económica. También responder a cuál es la mejor forma de organizar a los colaboradores que permita el desarrollo de la operación y la gestión que hacen posible el logro

de objetivos. Debe enfocarse a temas específicos como la división del trabajo y la asignación de diferentes tareas y funciones, así como el tramo de control que debe haber en cada nivel y los rangos o jerarquías existentes, así como la reglamentación que especifica en grados diferentes cómo deben comportarse. Esto debido a que actualmente comienza a cuestionarse, cada vez más, las estructuras formales, y como lo indica Guillen y Pomar (2022, p.86), “las investigaciones se orientan al análisis de la estructura en red, circular, plana u horizontal, donde el conocimiento se convierte en el elemento más importante para la generación de nuevos procesos expresados en productos y servicios de calidad”.

### *Los procesos*

Se entienden como una guía para la acción; detallan en forma precisa cómo, cuándo, dónde y por qué se desarrolla tal o cual actividad. Es una secuencia de tareas debidamente ordenadas, cuyo objetivo es llevar a cabo un determinado trabajo. La evaluación debe partir de un estudio específico para establecer las diferencias entre “lo que se debe”, “cómo se debe” y “lo que realmente se hace”. Toda organización debe tener claro hacia dónde y cómo dirige sus actividades y recursos para lograr su Visión, Misión y Objetivos y así dividir los esfuerzos en procesos específicos.

El primer paso es hacer un análisis procedimental completo. Se debe considerar una serie de preguntas que sirven de apoyo al análisis: ¿qué actividades realiza para lograr su misión y objetivos? ¿por qué hace lo que hace?, ¿por qué lo hace de cierta manera y no de otra?, ¿a dónde y cómo quiere llegar?, ¿cuáles son las actividades que le generan valor? El segundo paso es visualizar a la organización a través de los procesos y posteriormente hacer una evaluación de todos y cada uno de ellos y a partir de los resultados obtenidos tomar la decisión de qué procesos son los mejores en beneficio de la organización; implica, además, identificar las actividades esenciales de creación de valor en la cadena productiva y definir aquellas que representan posibles ventajas competitivas. Asimismo señalar aquellas que destruyen valor.

La importancia de los procesos radica en que éstos determinan las labores de la organización detalladamente con el objeto de establecer un sistema coherente y racional en las actividades; procuran detallar cada actividad explicando la forma de hacer las tareas, señalando responsables y estableciendo rutinas que deben seguirse cada vez que se presente una situación similar. En su elaboración, es necesario considerar que deben ser bien planeados, de acuerdo con los conocimientos adecuados e ilustrar claramente las actividades que implican, especificando los recursos empleados, el tiempo y los esfuerzos requeridos; así como consignarse por escrito, para ser reconocidos y debidamente aplicados, esto a través de los llamados “manuales de procedimientos” y deben tender a una especificación, para que se aprovechen al máximo el incremento de las habilidades, los conocimientos y la experiencia de los colaboradores (Mendoza-Fernández y Moreira-Chóez, 2021).

Es vital para la organización, en la evaluación de los procesos preguntarse ¿son estos procesos efectivos, eficientes y eficaces? Efectivos en el sentido de que obtengan los resultados esperados, eficientes en cuanto al uso óptimo de los recursos y eficaces en la medida en que satisfacen necesidades en la sociedad en el ámbito deportivo. Son interrogantes mucho más complejas de lo que parece, que deben ser resueltas. Pues no es lo mismo producir un determinado producto con estándares de manufactura ya establecido que elaborar un plan de entrenamiento personalizado. Aquí reside precisamente la dificultad para los profesionales de estas áreas. En este punto existen discrepancias entre los perfiles profesionales que trabajan en las organizaciones de este tipo, puesto que los administradores desconocen, en su mayoría, los procesos deportivos, y los entrenadores y educadores físicos carecen de los conocimientos administrativos relevantes, por lo que es necesario evaluar como proceden en sus actividades los unos y los otros (Lucio y Morales, 2019; Salgado-Barandela et al., 2019).

### *La cultura organizacional*

Su evaluación y concepción es muy importante, se entiende como: un conjunto de valores y creencias compartidas que representa la percepción común que los colaboradores tienen de la organización y desempeña varias funciones importantes: transmite un sentido de identidad a sus integrantes, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses individuales, incrementa la estabilidad del sistema social y, por último, controla y modela actitudes y comportamientos. En la práctica se debe evaluar y comprender que la cultura organizacional es producto de la interacción de la estructura, los procesos y las personas, por lo que es un reflejo conjunto de las actividades de organización de los colaboradores. Así, los factores básicos que determinan el comportamiento cultural son las relaciones entre los procesos (tareas y actividades), y la estructura de la relación entre los subordinados y la autoridad (Fajardo et al., 2020).

Existen dos razones que se deben considerar al evaluar la cultura organizacional: la primera, que se encuentra en la necesidad de contar con un estilo propio de gestión con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales de una colectividad determinada; con una definición de las técnicas y métodos de desarrollo para la misma organización; la segunda, que se refiere a la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clara y específica en las cuestiones relacionadas con el logro de la eficiencia, la eficacia, la productividad, la competitividad y la calidad desde un enfoque integral (Gallardo et al., 2022).

Son cuatro elementos que se deben evaluar al respecto de la cultura organizacional y con los que debe contar una entidad deportiva que pueden ser utilizados para crear un acuerdo organizacional que propicie la armonía y con ello lograr la Visión, Misión y los Objetivos: el primero, cómo se da el desarrollo y filosofía administrativa participativa; segundo, cómo democratizar, legitimar y racionalizar las actividades; tercero cómo motivar al

personal y cuarto, cómo facilitar la socialización. Las respuestas a estas interrogantes darían los elementos para establecer qué tipo de cultura organizacional posee la entidad deportiva, y en relación a ésta, motivar la mejora que se manifieste en un ente más flexible donde se piense acerca de la organización y de las formas en que se adoptan las manifestaciones culturales al realizar las actividades para su administración.

#### *Proceso de innovación y desarrollo*

En un ambiente donde lo único cierto son los desafíos, las organizaciones que se estabilizan, renuevan y aprovechan las oportunidades parecen ser aquellas que crean conocimientos, los expresan y los transmiten a toda la organización a través de nuevos procesos y estructuras. La pregunta aquí es ¿cómo determinar que la organización está en capacidad de crear valor en sus procesos y estructuras en el corto, mediano y largo plazo? Para responder se requiere evaluar la capacidad de la organización para entender y aprender de las circunstancias del ambiente, así como de la capacidad interna de los colaboradores para ser creativos y generar nuevas ideas, que se traduzcan en mejores métodos y técnicas de producción y elaboración de formas de trabajo más efectivas. Bajo esta dinámica, las organizaciones requieren adecuarse para lograr la estabilidad, buscando nuevas estructuras que tomen en cuenta la naturaleza integral del ser humano y permitan su desarrollo a través de la generación de ambientes organizacionales que posibiliten la participación mediante el aprendizaje y la creatividad continua. Para lograr lo anterior se reconoce que los recursos por usar tienen que ver con el manejo de la información, la capacidad de aprendizaje y la creatividad que los colaboradores pueden desarrollar. En la medida en que se puedan identificar y analizar en la organización las variables que han determinado que el factor humano es un elemento estratégico para el desarrollo, se podrá comprender el papel que desempeña éste en la conformación de organizaciones creativas.

Evidentemente se requiere una evaluación de las potencialidades del factor humano, pues es necesario establecer qué se hace y qué se podría hacer a partir de los saberes, destrezas y habilidades de la capacidad creativa de los miembros de la organización. Para lograrlo habría que evaluar a la organización a partir de la manera en que sus miembros enfrentan los desafíos, examinan y resuelven problemas; investigan sus causas, piensan y prueban nuevos enfoques sin temor a equivocarse, a la vez que garanticen que las destrezas, las habilidades y conocimientos se renuevan para ser más competitivos; puesto que los colaboradores están preparados para asumir riesgos, aprenden a partir del trabajo cotidiano y ven los errores como áreas de oportunidad que pueden mejorar los procesos y con ello aumentar la eficacia del aprendizaje y la creatividad. Bajo estas condiciones es necesario evaluar aquel trabajo que integre valor y conocimiento, pero sobre todo que genere condiciones que favorezcan el despliegue de la creatividad y la innovación en aras de producir mejores bienes y servicios (Torres y Rojas, 2017).

#### *La calidad*

A lo ya mencionado anteriormente respecto a la calidad se puede agregar que el común denominador de los cambios administrativos ha sido buscar formas de ofrecer productos y servicios de calidad que sean atractivos a los usuarios. La calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un bien o servicio, para ser de utilidad a alguien que se sirve de él. Esto es, un producto es de calidad cuando sus características tangibles e intangibles satisfacen las necesidades de sus usuarios. En la cultura organizacional contemporánea destaca la implementación de sistemas de calidad que procuran extender las expectativas del usuario y no únicamente satisfacer sus necesidades, así como lograr un mejor aprovechamiento de los recursos de la organización. La administración tiene como propósitos principales buscar la lealtad de los usuarios y ofrecerles productos y servicios con valor agregado, es decir más de lo que esperan (Palma et, al., 2018).

Es precisamente en este entorno en que la calidad se proyecta como un nuevo sistema de gestión y factor de primer orden para la competitividad, en la medida que sus conceptos modifiquen radicalmente los elementos característicos del sistema tradicionalmente usado (Pingo, et al., 2020). Pero ¿cómo evaluar la calidad? Para responder se evalúan algunas características y cómo se orientan a crear ventajas competitivas, dividiéndose en tres fases: la calidad en el diseño, calidad en la producción y calidad en el servicio. La primera es la capacidad que tiene la organización para crear un satisfactor a través de un profundo conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios. Para la segunda, se determina en el momento de materializar el diseño al iniciar el proceso de producción, fabricación y elaboración y mostrar fidelidad al mismo, en la medida en que la desviación entre lo obtenido (el ser) y lo planeado (deber ser) sea menor, se tendrá mejor calidad. La tercera se refiere a las actividades de seguimiento del servicio que provocaran un mayor acercamiento del desempeño del producto en el mercado. Obtener consistencia en estas tres fases en la calidad es un aspecto esencial del trabajo de toda la organización, es el elemento que puede hacer la diferencia entre ocupar el liderazgo o quedarse en posiciones inferiores (Palma et al., 2018).

#### *Los indicadores económicos*

Tienen incidencia directa en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa organizacional, por lo que es muy importante su evaluación puesto que señalan que tan bien o mal están siendo los procesos y cómo se coordinan las estructuras para lograr los objetivos. Todas las organizaciones deben ser consideradas bajo los parámetros de la efectividad, la eficiencia, la eficacia, la productividad y la competitividad para tener un panorama más real de su acontecer. Las organizaciones son efectivas en la medida que obtienen los resultados esperados.

En términos económicos esta efectividad se divide en la eficiencia que es la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los diferentes recursos a través de las actividades del factor humano en la búsqueda de los objetivos, y la eficacia como la capacidad de satisfacer una

necesidad en la sociedad mediante la oferta de bienes y servicios. La productividad es una relación entre ambas, pues el proceso de trabajo se establecen los recursos comprometidos, con los resultados obtenidos, de los cuales se puede deducir un índice de rendimiento; indicador más fiel y preciso del nivel de desarrollo alcanzado por las actividades laborales. Por último, la competitividad se entiende como la capacidad de la organización pública, privada o social, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico (Chiavenato, 2020) Estas variables representan indicadores cuantitativos del tipo y calidad de la administración con la que cuenta la organización deportiva.

### *La responsabilidad social*

Las organizaciones se han constituido en una institución social muy importante porque lo que haga o deje de hacer afecta directa e indirectamente la vida de los colaboradores, usuarios y de la comunidad adyacente. Su función no se limita a la satisfacción de necesidades de los usuarios, a la generación y distribución de la riqueza o al cuidado del medio ambiente. Tampoco se limita a que su única responsabilidad es generar y ganar dinero. Ambas situaciones van más allá pues éstas dependen de la comunidad y de las inversiones que haga el Estado en infraestructura, por lo que tienen la obligación, a través de su declaración ética, de regresar a la sociedad parte de lo que reciben. Así la responsabilidad social es un compromiso con el bienestar de la comunidad y significa tratar de responder a las expectativas de ésta para ayudar a crear una mejor sociedad. Las organizaciones deben asumir el compromiso de participar en la solución de los problemas sociales de las comunidades en que se desenvuelven y, con ello, mejorar la calidad de vida en general. De tal manera, la evaluación a este respecto, tal como lo señala Pérez (2004), se ubica en reconocerse como una organización socialmente responsable al ir más allá del compromiso con los usuarios de lo que marca la normativa; las que tienen un comportamiento ético; las que sitúan en lo más alto de sus prioridades la relación con sus colaboradores, las que son respetuosas con el medio ambiente y desarrollan acciones de apoyo a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que operan. Concretamente se deben evaluar indicadores en cuatro áreas principales: la ética organizacional, la calidad de vida en la organización, la vinculación con la comunidad y el cuidado y preservación del entorno.

Es así como se presenta este modelo, basado en diferentes criterios e indicadores organizacionales, para evaluar la calidad de la administración en una organización deportiva, que como proceso está dirigido a conocer la situación real de la organización, basado en sus características y condiciones reales, es decir, lo que ellas son, de su realidad en un momento determinado, para que a partir de ese diagnóstico se genere un proceso encaminado esencialmente a transformar y mejorar las capacidades de operación y gestión, por lo que se debe echar mano de todos aquellos conocimientos y recursos administrativos que sean necesarios para incrementar los niveles de eficiencia,

eficacia, productividad, competitividad y calidad en lo que se hace dentro y fuera de la cancha y la oficina.

### Conclusiones

Actualmente las organizaciones en general y las deportivas en particular se ven afectadas por una serie de factores que influyen en los procesos y estructuras de cada una de las áreas funcionales. Como consecuencia éstas deberán iniciar el tránsito hacia el establecimiento del conocimiento, como componente organizacional capaz de posibilitar mejoras en dichas estructuras y procesos, y como un elemento generador de ventajas competitivas duraderas. Para ello deben hacer uso, de manera integral, de los conocimientos administrativos, a partir de un análisis organizacional donde se conozcan las condiciones generales en las que gestionan y operan, en la creación de satisfactores en productos y servicios en el sector deportivo. Mediante el modelo propuesto en este documento se puede evaluar en una entidad deportiva el alcance de estos factores y en consecuencia tomar decisiones oportunas.

El modelo de evaluación propuesto, resalta la importancia de contar con un marco de referencias teórico pero con utilidad práctica, en el que la organización deportiva se puede apoyar para lograr su propuesta en general y con base en este diagnóstico diseñar programas de mejora mediante la aplicación de una técnica administrativa acorde a sus necesidades, donde intervengan todos los involucrados de la organización haciendo de ésta una entidad más ligera, donde se promueva la creatividad y la innovación constante.

Con el apoyo de este modelo de evaluación y como resultado del diagnóstico, se encuentra la posible aplicación de mejoras proactivas en la calidad de la administración en las organizaciones deportivas; con un seguimiento adecuado y constante, se estará en posibilidad de lograr de mejor manera, a través del conocimiento, tener bien claro cuáles son los esfuerzos que se requieren y hacia dónde se dirigen, pues si una organización no sabe a dónde va, difícilmente podrá orientar esos esfuerzos a la ruta correcta para alcanzar sus metas.

Por último, este es un documento que se realizó con el fin de exponer los horizontes teóricos y prácticos de lo que la administración puede hacer por las organizaciones deportivas, específicamente del nivel de calidad de su sistema administrativo, basado en teorías y técnicas empleadas en las organizaciones en general, pero adaptadas, ampliadas y mejoradas, con el fin de servir de apoyo a los entes deportivos.

### Referencias

- Álvarez, G.I., y Topete, B.C. (1997). Modelo para una evaluación integral de las políticas sobre gestión de calidad en la educación superior. *Revista Gestión Y Estrategia*, 125-137. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1997n11n12/Alvarez>

- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGrawHill Education.
- Fajardo, J.L.Y., Gómez, N.P., y Mejía, J.R.S. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289. <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>
- Gallardo V. A., Camargo V. M. I., y Magallón D.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>
- Guillén M. I. J., y Pomar F. S. (2022). El conocimiento humano en la organización. *Revista Gestión y Estrategia*, (24), 84-94. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2003n24/Guillen>
- 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>
- Manzanal, M. (2019). Los desafíos de la Administración en el Siglo XXI de Peter F. Drucker. *Escritos Contables y de Administración*, 10(2), 113-119. <https://ojs.uns.edu.ar/eca/article/view/1838/1122>
- Mendoza-Fernández, V. M., y Moreira-Chóez, J. S. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC*, 6(3), 608-620. [https://www.academia.edu/download/66783577/ARTICULO\\_Procesos\\_de\\_Gestion\\_Administrativa\\_un\\_recorrido\\_desde\\_su\\_origen.pdf](https://www.academia.edu/download/66783577/ARTICULO_Procesos_de_Gestion_Administrativa_un_recorrido_desde_su_origen.pdf)
- Palma, H. G. H., Parejo, I. B., y Sierra, D. M. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio libre*, 16(28), 169-185. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6676025.pdf>
- Pérez C. R. (2004). La responsabilidad social de las empresas como estrategia de competitividad. *Revista Gestión Y Estrategia*, (26), 35-45. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2004n26/Perez>
- Preston Bottger C. (2003). *Leading on the run: How to do it right in Perspectives for Managers no. 99*. <https://www.imd.org/research-knowledge/publications/?query=leading%20on%20the%20run%20B%20how%20to%20do%20it%20right>
- Pingo, P. M. A., Poicon, E. C. L. F., Vargas, S. R., y Tito, L. P. D. (2020). Gestión de la calidad: Un estudio desde sus principios. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(90), 632-647. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890287.pdf>
- Quintana, E. (8 de Julio 2004). Evalúe su empresa. Coordinadas. *Diario Reforma*. N3.
- Salgado-Barandela J.; Barajas, Á.; Sánchez-Fernández, P.; Gambau, V., y 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>

Torres, B. C. L., y 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>

Ulloa, W. L. O., Mazacon, N. H., y Rodríguez, A. F. C. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7402133.pdf>