

Reflexiones en torno a la administración y la misión del administrador en las organizaciones deportivas

Reflections about the management and the mission of the manager in sports organizations

Alberto Rafael Aguilera-Rivera¹ 

¹Federación Mexicana de Fútbol. Ciudad de México, México; e-mail: ararrivera10@gmail.com

Cómo citar: Aguilera-Rivera, A.R. 2025. Reflexiones en torno a la administración y la misión del administrador en las organizaciones deportivas. Revista Digital: Actividad Física y Deporte. 11(1):e2544. <http://doi.org/10.31910/rdafd.v11.n1.2025.2544>

Artículo de acceso abierto publicado por Revista Digital: Actividad Física y Deporte, bajo una licencia Creative Commons CC BY-NC 4.0

Publicación oficial de la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A, Institución de Educación Superior Acreditada de Alta Calidad por el Ministerio de Educación Nacional.

Recibido: febrero 15 de 2024

Aceptado: octubre 15 de 2024

Editado por: Néstor Ordoñez Saavedra

RESUMEN

Introducción: las organizaciones deportivas son un sector en creciente desarrollo que demanda del concurso de personas con conocimiento suficiente y pertinente, para administrarlas de manera efectiva. Conocer las dinámicas que demanda el ambiente de la práctica del deporte resulta un asunto importante en su operación. No basta con administrarlas *per se*; se requiere de conocimientos específicos para la operación y la gestión racional. **Objetivo:** reflexionar sobre el impacto y el aporte de esta disciplina y del rol del administrador para hacer más efectivas las propuestas de estas organizaciones. **Materiales y métodos:** se basa en la técnica investigativa cualitativa con diseño documental en torno al tema de la administración, el administrador, las organizaciones deportivas y los nuevos enfoques. **Resultados y discusión:** se obtuvo una muestra de 20 artículos y 5 libros para su lectura y análisis, donde predominó el enfoque clásico de la teoría administrativa y la descripción de aspectos operativos, dejando de lado muchos conceptos propios de la administración. Reconociendo que la literatura específica sobre este tema es limitada y lo que existe es confuso y poco elaborado, se plantea una propuesta teórica vinculada con nuevas perspectivas, para generar ideas más actuales, enfocadas a las organizaciones deportivas, para ejecutar una mayor y mejor administración y del rol del administrador en este proceso. **Conclusiones:** así se presenta una perspectiva de la administración más integral y moderna que demanda, a su vez, el replanteamiento del trabajo del administrador y la importancia que adquieren ambos, como agentes transformadores en las organizaciones deportivas.

Palabras clave: Administración; Administrador; Conocimiento; Liderazgo; Organización Deportiva.

ABSTRACT

Introduction: Sports organizations are a sector in growing development that demands the participation of people with sufficient, and relevant knowledge to manage them effectively. Knowing the dynamics that the sports practice environment demands is an important issue in their operation. It is not enough to manage them *per se*; specific knowledge of operation and rational management is required. **Objective:** reflect on the impact and contribution of this discipline and the role of the manager to make the proposals of these organizations more effective. **Materials and methods:** it is based on qualitative research techniques with documentary design around the topic of management, managers, sports organizations, and new approaches. **Discussion and results:** A sample of 20 articles and 5 books was obtained for reading and analysis where the classical approach of management theory and the description of operational aspects predominated, leaving aside many concepts of Management. Recognizing that the specific literature on this topic in the region is limited, and what exists is confusing and poorly elaborated, a theoretical proposal linked to new perspectives is proposed to generate more current ideas focused on sports organizations to execute greater and better management, and the role of the manager in this process. **Conclusions:** Thus, a more comprehensive and modern managerial perspective is presented; it demands the rethinking of the manager's work and the importance that both acquire as transformative agents in sports organizations.

Keywords: Knowledge; Leadership; Management; Manager; Sport Organization.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, se reconoce el incremento del carácter imprevisible de factores, tales como la globalización de la producción, el comercio y los servicios, la ampliación y difusión de las tecnologías de la información y la comunicación, la creación de alianzas organizacionales comerciales que mueven intereses comunes y la aparición de nuevos países industrializados, los cuales, han impulsado una serie de situaciones, que obligan a las organizaciones a modificar y aumentar la velocidad con las que tienen y deben reaccionar ante los nuevos escenarios.

La necesidad de respuesta y adaptación a los eventos para que las organizaciones sean más efectivas se refleja en las soluciones administrativas, orientadas a mejorar sus procesos y estructuras; por ejemplo, “en torno a la flexibilidad organizacional, muchas organizaciones han pasado de estructuras mecánicas, verticales, burocráticas a estructuras horizontales, ligeras, orgánicas” (Gallardo Velázquez & Camargo Vázquez, 1999).

Así, las organizaciones, en general, han respondido a las diversas situaciones que suponen un reto, empleando nuevas propuestas y técnicas, lo cual, genera respuestas organizacionales más eficientes y eficaces, llegando, incluso, a la esencia de las estructuras, los procesos, los valores, los métodos de operación, la cultura organizacional, la calidad, la estrategia, la mejora continua, el aprendizaje organizacional y el capital intelectual, reconociendo siempre el papel del principal recurso con el que cuenta: el factor humano.

Por otra parte, el tema de la administración ha adquirido una particular y creciente importancia entre las diferentes estructuras y procesos de las organizaciones deportivas, en diversas regiones del mundo, debido a que se vuelve común y, más aún, en periodos de crisis y disminución de éxitos deportivos, que se lean y escuchen, en análisis académicos, diferentes planteamientos en torno a la necesidad que tienen de mejorar la calidad de su administración para ser más competitivas en los entornos deportivos locales y mundiales; que les ayude a eliminar 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 el logro de sus objetivos (Tello de la Cruz, 2021).

Esta situación contrasta con los escasos intentos por utilizar, de forma adecuada y profesional, la teoría administrativa y la función del administrador en los diferentes procesos deportivos 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 Cardona Mejía & Padierna (2017), al referirse a la mala administración que se emplea en las organizaciones deportivas, que ha sido desorganizada y empírica.

Las organizaciones deportivas, en su mayoría, no son ajenas a estos contextos, tal como lo señalan Escobar Barrera (2011) y Cardona Mejía & Padierna (2017), dado que funcionan desde la misma lógica de cualquier organización. Tienen una estructura, unos recursos y capacidades implicadas, planes, proyectos y objetivos en común, por tanto, las teorías, principios y estrategias organizacionales que se desprenden de los estudios en administración y gestión, son aplicables a ellas. De tal manera, resulta conveniente extender la visión administrativa en las organizaciones deportivas, más allá de emplear y preservar estructuras y procesos que, en un momento de extrema competitividad, como el actual, pueden llegar a ser obsoletos o disfuncionales y concentrar los esfuerzos en estudiar y usar nuevos métodos, estrategias y técnicas mucho más modernas, para que, mediante ellas, se dé la generación de patrones nuevos de conducta, que dejen atrás la visión que se tiene de la administración de las entidades deportivas, como espacios carentes de conocimientos, acordes con la gestión organizacional y liderazgos faltos de calificación para desempeñar y cumplir eficazmente tales tareas.

En suma, las exigencias de estos contextos en las organizaciones deportivas implican la reflexión sobre el rediseño administrativo y organizacional de estructuras y procedimientos más actuales e integrales, para responder, de mejor manera, a los desafíos, así como al requerimiento inaplazable de la labor integral del administrador.

El trabajo es preponderantemente teórico, se dejará a futuro, en otras contribuciones, el dar cuenta de la dinámica en la que están inmersas las organizaciones deportivas en la conquista o permanencia de los espacios locales e internacionales ante una sociedad cada vez más exigente.

Por lo tanto, el propósito del presente trabajo es reflexionar en torno al impacto de lo que la administración, como disciplina del conocimiento humano, puede aportar a las organizaciones deportivas, así como el planteamiento y el desarrollo de nuevas perspectivas, para hacer más efectivas sus propuestas y del rol que debe tener el administrador en este proceso, en los próximos años.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio es de carácter cualitativo, empleando lo que, Galeano Marín (2018), establece como una técnica de investigación, que busca la revisión y el análisis de documentos científicos y académicos, sobre un tema en específico. Esto permite analizar y argumentar el tópico de investigación que, en el presente trabajo, se enfoca en reflexionar sobre las perspectivas de la administración y el rol del administrador en los procesos de transformación y mejora en las organizaciones deportivas, junto con las tendencias o enfoques de investigación al respecto. Además, tal como lo señalan diferentes autores, entre ellos, Balderas Gutiérrez (2013), las técnicas que forman parte de este diseño representan la forma más apropiada para obtener información, analizar tendencias y aproximarse al conocimiento de una realidad específica, lo que permite la comprensión de una temática particular sustentada en un análisis de la literatura académica existente, posibilitando la argumentación

teórica, en el sentido de que evidencia el conocimiento y la información que se tiene de un fenómeno hasta un determinado momento, con relación a su autor, coyuntura y finalidad y puede ser usado para generar nuevas ideas.

Revisión documental: análisis de contenidos en textos académicos y científicos disponibles en las bases de datos de Google Académico, Scielo, Redalyc y Dialnet, empleando descriptores de búsqueda: administración de organizaciones deportivas, administración y deporte, propuestas administrativas en el deporte y su equivalente en el término gestión y administrador, utilizando comillas en cada frase y separadas por una coma, el signo “+” o el Booleano “AND”, según la plataforma de búsqueda, tomando en cuenta los siguientes criterios de inclusión: que fueran trabajos académicos originales publicados sin importar el año de publicación con categoría de libro, ensayo o artículo de investigación, que versaran sobre la temática u objeto de estudio del presente proyecto y que fueran de acceso abierto. La búsqueda se hizo entre marzo y junio del 2024.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Después de aplicar las acciones de búsqueda se obtuvieron 293 textos en total de las cuatro plataformas. Primero, se leyeron los títulos, se tomaron como conceptos similares gestión y administración y administrador y dirigente o directivo, se seleccionaron 57 documentos, cuyo título tenían las frases temáticas y después se leyeron los resúmenes de estos textos y en los casos que fueran necesarios, se hizo lectura de la introducción, para saber qué materiales correspondían al tema elegido y cumplían los objetivos que se buscaban, al realizar este trabajo. Bajo estos criterios de elegibilidad se obtuvieron 37 documentos temáticos, los cuales, se leyeron y analizaron completamente, para descartar aquellos cuya conceptualización en torno al tema fuera de escaso desarrollo y aplicación, obteniendo, como base argumentativa, veinte artículos y cinco libros, algunos de los cuales, se tomaron como referencia teórica en diferentes párrafos.

Referente a la calidad de los textos, con relación al tema tratado en el presente estudio, existe muy poca producción en ensayos y artículos de investigación sobre estos tópicos y éstos respondieron más a estudios de revisiones sistemáticas, con poca investigación experimental. Si bien es cierto que se analizaron diversos textos temáticos han tratado de develar el campo de acción profesional y se ocuparon más por la necesidad de programas de formación en el área, con limitada atención a nuevos enfoques generados en los últimos tiempos, con posibilidades de aplicarse al contexto organizacional deportivo. Respecto a la producción bibliográfica, se enfocaba a la redundancia de los principios teóricos y metodológicos de la disciplina con pocos aportes al fenómeno deportivo contemporáneo, salvo un texto que indicaba nuevas tendencias en la gerencia deportiva. A diferencia de este trabajo que está más enfocado a estudiar a la administración y el papel del administrador, bajo una propuesta más integral.

Al analizar los textos obtenidos se observa un limitado tratamiento del tema de la administración de organizaciones deportivas

con una perspectiva contemporánea y de los diversos modelos administrativos que se pueden emplear en dichas entidades, así como de enfoques más integrales, que permitan la manifestación de nuevas perspectivas y de las capacidades correspondientes de los administradores de estas.

Esta situación reduce las posibilidades de desarrollo del sector y el funcionamiento adecuado de estas organizaciones, en particular, bajo la premisa que se ha establecido desde modelos, principios y teorías que, a la luz de la mitad de la década de los años veinte, del presente siglo, resultan obsoletas y disfuncionales. Hoy día, el funcionamiento de las organizaciones deportivas demanda de un conjunto de conocimientos más actuales, que si bien consideren la estructura y los procesos bajo las ideas de Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Weber (Enfoque clásico), vayan más allá y reconozcan que el enfoque humano, de contingencias y de sistemas, por mencionar solo unos, han contribuido, por citar algunos ejemplos organizacionales, para que la estructura sea más orgánica y flexible; donde predomine la democracia y la participación de todos los miembros de la organización; que todos los procesos se realicen siempre con estándares máximos de calidad, productividad, eficiencia y eficacia para responder a la competitividad en mercados globales; donde la tecnología sea un elemento que acompañe al ser humano y no uno que prescindiera de él; donde la racionalidad económica sea la fuente de la administración y no el dispendio de los recursos, a la par de considerar otras visiones del mundo, menos pragmáticas, que han mostrado, a lo largo de los años, un avance en la calidad de administración de sus procesos productivos, comerciales y de servicios.

Desde esta perspectiva para entender de mejor manera la administración en los espacios y tiempos de la práctica deportiva en sus diferentes niveles y orientaciones, hay que reflexionar, primero, en torno a la pregunta ¿Por qué hablar de ella en las organizaciones deportivas? ¿Cuáles son las razones por las que esta disciplina del conocimiento humano es fundamental para el funcionamiento de las mismas?, así como reflexionar en las razones, por las cuales, la administración es parte importante en el estudio de las organizaciones deportivas y del rol del administrador en todo el funcionamiento organizacional, para hacerlas más eficientes y eficaces, en la búsqueda de los objetivos.

Al mismo tiempo en que se responde a las interrogantes anteriores, se expone para su reflexión la propuesta teórica para administrar con nuevos enfoques a las organizaciones deportivas, para lo cual, resulta conveniente exponer las siguientes ideas: hablar de administración en las organizaciones deportivas, no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales enfocados a las actividades deportivas al adoptar los conocimientos y la metodologías de diferentes disciplinas, como la antropología, la sociología, la psicología, la filosofía, el derecho, la economía, entre otras, que forman parte del conocimiento administrativo, ni tampoco el análisis de variables en la búsqueda por mejorar la eficiencia, la eficacia, a productividad, la competitividad y la calidad, la cuestión va mucho más allá; implica reformular el conjunto de ideas que han regido los paradigmas organizacionales

deportivos y que resultan ser, la mayoría de las veces, anticuados, homogeneizadores, burocráticos y lineales. Sin duda, sin pretender la arrogancia, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, se estará hablando no solo de una mejora sustancial en el espacio y tiempo deportivo, sino, también, en la sociedad.

Asimismo, existen dos razones por las que la administración es fundamental en el estudio de las organizaciones deportivas: la primera, que responde a la idea de la inclusión de la problemática organizacional de las entidades deportivas, como una dimensión clave y específica en las actividades e investigaciones relacionadas con el logro de la visión, misión y objetivos, conjuntamente con el logro de la eficiencia, la eficacia, la productividad, la competitividad y la calidad, desde una perspectiva integral y, la segunda, que se ubica en la necesidad de crear un estilo propio de gestión para este tipo de organizaciones, con base en el reconocimiento de los diversos procesos organizacionales, elaborados a través del tiempo, con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo. Hablar de un estilo propio de gestión, no pretende ser una visión que considera a las organizaciones deportivas como un espacio único, incomparable e irreplicable, sino, más bien, en intentar establecer un espacio de aplicación de métodos de trabajo más efectivos, además de ser un ente de estudio y análisis específico, los cuales, se deben revalorar.

Por otra parte, también se debe reflexionar con relación a la administración en las organizaciones deportivas desde otros puntos, pues es indudable que los procesos ya señalados, como la globalización y los avances tecnológicos, así como los fenómenos sociales, económicos y políticos influyen en las organizaciones y, en este caso, a las deportivas; a lo anterior, habría que agregarle los eventos y las dimensiones internas que influyen en las mismas, con el agravante de que la administración deportiva, en la práctica, ha sido remitida a sus aspectos estrictamente operativos, eliminando los diversos contenidos organizacionales, de los cuales, puede echar mano para su adecuado funcionamiento. Hay que reconocer que, a pesar de algunos esfuerzos por hacer visible este campo de aplicación de la administración, persisten prácticas que se caracterizan por soslayar los requerimientos que se derivan de nuevas definiciones metodológicas para enfrentar los diversos escenarios y, sobre todo, por no asumir la necesidad de decidir entre opciones que se perfilan a partir de la realidad misma, que demanda profesionalismo, conocimiento y capacidad para las labores administrativas.

Una opción para enfrentar de mejor manera estos escenarios emerge y se muestra interesante y sugerente. Se trata de la administración, que viene a ocupar un lugar en los espacios y tiempos deportivos, luego de tener ya varias décadas de uso en las más diversas organizaciones industriales, comerciales y de servicios en los sectores público, privado y social. Su viabilidad real debería estar condicionada por proposiciones que no desautoricen la dimensión e identidad deportiva, como un sector digno de ser administrado, que no provengan de visiones parciales que representan intereses a los que solo preocupa la primacía del negocio, como posición totalizante, olvidando los factores administrativos, que tienen que

ver con la gestión integral y no enfocada únicamente a generar utilidades, tal como sucede con el deporte, denominado profesional.

En este orden de ideas surgen propuestas de administración que emplean ciertas técnicas y teorías, como opción alternativa de mejora y de crecimiento para la gestión deportiva, no en abstracto, sino, específicamente, de diferentes espacios donde se habla, por ejemplo, de los siguientes aspectos: clientes y calidad (Serrano & Segado, 2015), productos, servicios, mercado y posicionamiento (Granada Ferrero, 2003), perfiles laborales (Ordoñez-Saavedra, 2023), estrategia (Gutiérrez, 1999), perfil de puestos (Salgado-Barandela *et al.* 2019), responsabilidad social (Heinemann, 2006) y gestión del conocimiento (Cueva Brito *et al.* 2017).

De una u otra manera, se abre paso al reconocimiento de que la administración en las organizaciones deportivas tiene una especificidad propia por sus rasgos, su naturaleza y sus propósitos, los cuales, le otorgan distinción y configuran lineamientos esenciales, como organismo particular en la sociedad, en donde opera, existe y se relaciona.

Como organización posee un carácter *sui génesis*, ya que en ella, se realizan actividades muy diversas que, en general, pertenecen a los ámbitos del deporte, la recreación, el ejercicio, la activación y la educación física. Estas actividades corresponden y caben perfectamente en el campo de la administración, entendida como disciplina del conocimiento humano, cuyo objeto de estudio es el fenómeno de la organización pública, privada o social, su funcionamiento y sus relaciones con el medio. Para ello, requiere de la participación de profesionales con conocimientos específicos en las áreas del deporte y la administración o viceversa, que señala la necesidad de adiestrarse en el campo de estas disciplinas del conocimiento.

La entidad deportiva es, entonces, una expresión de organización de naturaleza singular, que constituye un espacio de desarrollo de actividades de activación, educación física, así como de práctica deportiva en sus diferentes orientaciones, también como un espacio de reflexión en ideas y conceptos, que bien vale la pena estudiar, analizar e investigar.

La tarea fundamental de la gestión del deporte considera pues a las entidades deportivas como una organización que se basa en la actividad física, el deporte, el ejercicio, la educación y la cultura física, para realizar una actividad socialmente necesaria. Su actividad se concreta frente a la sociedad difundiendo y realizando la activación física, el ejercicio, la educación física, el deporte en sus fases sanitarias, de recreación, de formación, de competencia y de alto rendimiento.

Cada organización deportiva requiere de planeación, toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de personas, obtención y asignación de recursos, acciones complejas que se deben realizar de forma armónica, que implican, además, el concurso de diferentes colaboradores que realizan funciones encaminadas hacia áreas distintas y problemas específicos.

El objetivo de la administración en las organizaciones deportivas radica en aplicar las teorías organizacionales y transformarlas en acciones, a través de las funciones básicas de la planeación, la organización, la dirección y el control de los esfuerzos efectuados en todas las áreas y niveles de la organización, con el propósito de lograr, en forma eficiente y eficaz, los objetivos propuestos. Lo anterior, se hace extensible a cualquier tipo o tamaño de organización deportiva y no se limita al diseño y establecimiento de un ambiente interno que posibilita el desempeño organizacional esperado, sino, también, a funciones que le permiten comprender y sensibilizarse ante los elementos del medio externo e interno, que afectan a las áreas de operación.

La necesidad de contar con una administración profesional en las organizaciones deportivas se ha convertido en un requerimiento fundamental, ya sea que desde su origen se cuente con ello o, en su defecto, se tenga que implementar programas de mejoras; esta disciplina no debe faltar en ninguna entidad deportiva que se precie de ser eficiente, eficaz y competitiva. Por ello, es importante conocer qué principios, teorías y métodos sustentan su gestión y operación.

Según lo analizado en las lecturas correspondientes y teniendo como base las teorías y los principios de los autores clásicos fundadores y los considerados como contemporáneos, se considera, para iniciar cualquier proceso administrativo de mejora en la organización deportiva, con miras a lograr su autenticidad y que signifique un modelo nuevo, es conveniente tener claridad en las siguientes ideas: el logro eficaz, eficiente y oportuno de la visión y misión de la organización, como un conjunto de objetivos compartidos por sus integrantes; tener identificados los procesos, las estructuras y los valores que sustentan las actividades, en búsqueda de la obtención de la eficiencia, la eficacia, la productividad, la competitividad y la calidad; haber reconocido el modelo administrativo, al cual, se orientan las actividades y, sobre todo, destacar las nuevas dimensiones del papel de la administración y de los profesionales de esta área, bajo relaciones más humanas y ligeras entre todos los colaboradores.

Su problemática radica en el tipo y orientación que debe seguir y en la determinación de aquellos aspectos organizacionales que deben ser cambiados, reemplazados o mejorados. De ahí, que al paso del tiempo se incremente la búsqueda y la propuesta de nuevas estructuras, procesos, métodos, técnicas y estilos de administración, que les permitan adaptarse y prepararse para mantenerse y crecer en un ambiente de gran complejidad e incertidumbre.

Ante este panorama, los estilos de gestión influidos por las concepciones tradicionales de los autores clásicos, que hasta hace unas décadas se consideraban como adecuados para administrar y dirigir a las organizaciones y, de las cuales, muchas entidades deportivas echan mano, han demostrado que ya no son la mejor alternativa, para entender la nueva complejidad organizacional.

La concepción tradicional de la organización basada en un modelo de operación racional, que propone una estructura rígida, jerárquica, rutinas de trabajo estandarizadas, la especialización y proliferación

de funciones, la ausencia de conocimiento y creatividad en los procedimientos y actividades, debe dar paso a un nuevo tipo de organización, con una estructura y procesos más flexible, con nula jerarquía centralizada y con capacidad de aprendizaje, que permita una mayor velocidad en el proceso de adaptación y que garantice, también, la eficiencia y la eficacia organizacional.

Ante estos requerimientos, en la teoría administrativa aparece un conjunto de conceptos con carácter multidisciplinar, que pretenden explicar la complejidad organizacional, que pueden ser aplicados con sus respectivas adecuaciones y adaptaciones a las entidades deportivas de la región. Aspectos, tales como, cultura organizacional (Guerrero Bejarano & Silva Siu, 2017; Espinosa Infante, 1999), calidad total (Tarí Guilló, 2000; López Gumucio, 2005), mejora continua (Arévalo *et al.* 2018; Suárez-Barraza & Miguel-Dávila, 2012), capital intelectual y aprendizaje organizacional (Font Playán & Córdova Villegas, 1999), diferenciación de producto, incorporación y conocimiento de los clientes, usuarios y sus necesidades (Pérez Calderón & Taboada Ibarra, 2003), responsabilidad social (Gilli, 2005), innovación y desarrollo (Murcia Cabra, 2015), producción ligera (Womack *et al.* 1994), racionalidad económica (Giraldo Garcés, 2009), rentabilidad (Gutiérrez Janampa, 2016), capacitación laboral (Medina Delgado *et al.* 2021), creatividad y conocimiento (Guillén Mondragón & Pomar Fernández, 2022), liderazgo (Yukl, 2008) y equidad de género y mujeres en las organizaciones (Medina Salgado, 2001), así como la revalorización del papel que juega el factor humano como actor principal de la acción organizacional (Gallardo Velázquez & Alonso Álvarez, 1996), se incorporan a la construcción de nuevos paradigmas administrativos, en un intento por obtener una explicación integral del fenómeno organizacional.

Ante tal panorama el conocimiento administrativo hacia el deporte se convierte en un nuevo paradigma, que permite a la organización desarrollar nuevas capacidades, generar nuevos métodos y técnicas, para diseñar nuevos productos y servicios, incrementar las ofertas existentes y mejorar las estructuras y los procesos.

Por lo que se refiere a la actividad del administrador, los eventos cambiantes del medio ambiente que se convierten en desafíos y oportunidades reclaman de éste, como un agente de cambio, transformación y mejora de la organización, a la que debe conducir por nuevos métodos y estrategias. Su función implica responder, permanentemente, de forma eficiente, eficaz, productiva y competitiva a las condiciones imperantes, en el ambiente nacional e internacional. Como se ha mencionado, dado que las situaciones al interior de las organizaciones llegan a ser un reflejo de los eventos externos y viceversa, es necesario adoptar un modelo integrador que mire hacia afuera y adentro, hacia el pasado y el futuro; de esta manera, se facilita la aplicación de respuestas idóneas para realizar las actividades de gestión, dado que las transformaciones tecnológicas, económicas, políticas y sociales son constantes, lo que dificulta la comprensión de estos factores, a la vez que éstos se vuelven críticos para asegurar la creación, la estabilidad o el crecimiento de una organización.

Por esto y otras razones colaterales, el contexto demanda más flexibilidad en el manejo de la organización, que ha cambiado los requisitos para ejercer la labor administrativa del líder o líderes, en las entidades deportivas.

A través de los esfuerzos de los administradores de la organización tienen que alentar, fomentar y respetar el uso abierto de la totalidad de las capacidades humanas, tanto físicas, mentales, psicológicas, emocionales como afectivas, de los que conforman la organización. Tal inclusión, asegura que las nuevas funciones y respuestas estén en relación directa e integral con el trabajo, la organización y el equipo de seres humanos que la componen. De esta manera, se transforma el sistema para descubrir mejores procedimientos, tanto humanos como tecnológicos para administrar.

Por tal motivo, la actuación del administrador será más demandante, pues deberá accionar de forma estratégica, emplear nuevas tecnologías, mejorar los flujos de información y comunicación, proponer nuevos procesos y estructuras, combinar una variedad de estilos de liderazgo y un adecuado manejo de la diversidad cultural, fomentar el trabajo en equipo, responder a fuentes múltiples de negociación y gestión de conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades claves, como las de aprendizaje, de uso racional de recursos vitales y de sensibilidad humana.

Así, la tarea que se tendrá que vivir no es un simple traslado del modelo tradicional burocrático a un modelo nuevo ligero y flexible; la labor demanda un cambio de perspectiva en la visión del mundo organizacional, en cómo se piensa acerca de la organización, de cómo el fenómeno deportivo se va convirtiendo en sí mismo en una actividad que demanda una labor organizada y planeada y de las formas que se adoptan y adaptan para su administración. Por tanto, entender la administración ante las exigencias que el medio ambiente impone sobre las organizaciones deportivas han provocado que requieran de un equipo de colaboradores guiados por un líder democrático, altamente capacitado en las diferentes niveles, áreas y funciones organizacionales, quien vinculado a un conjunto integrado y armonioso de actividades, facilite los procesos de adaptación, que permitan no solo la sobrevivencia organizacional en un ambiente incierto y turbulento, sino, también, su crecimiento y consolidación.

Actualmente, planear, organizar, dirigir y controlar para competir, mejorar y crecer afecta a todos los que participan en la vida de una organización. Es necesario ir más allá para analizar los significados de la administración en las organizaciones deportivas y el papel del administrador, que conlleva a la aplicación de la estructura y los procesos que se utilizan como herramientas esenciales para ser productivas y competitivas, al igual que eficientes y eficaces, tal como sucede en otras realidades.

Las inercias que se mantienen en la gestión de las organizaciones deportivas por sí solas no generarán efectos en su mejoramiento; es preciso que la administración que se utiliza cuente con métodos, herramientas y técnicas adecuadas, que permitan la correcta aplicación del conocimiento administrativo actual, que posibilite

la coordinación de los esfuerzos colectivos, de forma eficiente y eficaz, al logro de los objetivos. Los requerimientos cambiantes del entorno deportivo reclaman al administrador como un agente de transformación y mejora de las organizaciones deportivas, a las cuales, debe dirigir por nuevos rumbos. Debe ser, al mismo tiempo, un agente educador y forjador, ya que con su liderazgo puede modificar el comportamiento y las actitudes de las personas que colaboran en la organización y, con este estilo de administrar, puede crear, modificar, mejorar y consolidar la gestión idónea en las entidades deportivas.

Para alcanzar el éxito y la eficacia organizacional en los tiempos y espacios deportivos, el administrador debe desempeñar, en forma adecuada, cada uno de los papeles anteriormente señalados; el desarrollo de habilidades humanas es un aspecto de vital importancia para él, pues solo a través de éstas, es que se podrán cumplir cabalmente con los otros y con la organización. Para ello, es necesario que los administradores se conviertan en sujetos capaces de influir positiva y proactivamente en la conducta de los individuos con los que trabaja, para lo cual, debe disponer de todo el conocimiento posible de la disciplina administrativa.

CONCLUSIONES

Los eventos que se presentan en el contexto mundial han provocado que las organizaciones se enfrenten a un nuevo ambiente, caracterizado por inestabilidad y dinamismo, lo que ha provocado nuevas tendencias en el campo de la administración, mismas que han cuestionado la validez de los enfoques tradicionales, utilizados hasta el momento y han provocado, a la vez, la reconstrucción de nuevos paradigmas, en torno a la gestión organizacional. Los constantes retos y desafíos y la inestabilidad se seguirán incrementando; esto implica, que las organizaciones operen en un mundo turbulento e incierto, en el que, constantemente, entran en escena nuevos actores y métodos, modificando las condiciones organizacionales.

El contexto que influye en la organización provoca la necesidad de visualizar los desafíos de la administración en las organizaciones deportivas para proponer y generar nuevos modelos de gestión, basados en los conocimientos de la disciplina y en las habilidades y capacidades de quienes ejercen la labor administrativa, que se sitúan como el eje estructural de una buena administración, porque son éstos donde se encuentra el motor de la transformación y la mejora, reconociendo siempre el papel del factor humano, en todo el proceso.

Bajo esta dinámica, la organización deportiva necesita adecuarse para tales escenarios; el papel del administrador, en esta dinámica, posibilitará buscar nuevas formas de estructuración y de procesos mucho más flexibles, menos jerárquicos y rígidos, que reconozcan la naturaleza compleja del ser humano y permitan su desarrollo, a través de la creación de ambientes organizacionales, que viabilicen el aprendizaje continuo y no la delegación del conocimiento a las capas altas de la organización, para que sean todos quienes determinen las formas en cómo hacer las actividades.

Los requerimientos cambiantes del medio reclaman de la administración y de los administradores, como agentes de cambio y mejora de las organizaciones deportivas, a las que debe conducir por diferentes rumbos donde se reconozca que trabajar e implementar estrategias básicas y tradicionales de administración no son actividades suficientes para alcanzar la eficiencia y la eficacia organizacional, sino también, se debe tener la capacidad de la innovación para crear y establecer nuevas acciones que conviertan a las amenazas del medio, en oportunidades de crecimiento y de desarrollo organizacional. Todos los papeles que desempeña el administrador son importantes para lograr la efectividad organizacional, pero destaca el de integrador. Es, a través de la integración, que el administrador podrá lograr que las estrategias, los riesgos y los objetivos individuales se conviertan en grupales y, de esta forma, potenciar el esfuerzo individual en el grupal.

La importancia del estudio y uso de la administración en las organizaciones deportivas y del papel que desempeña el administrador se basa en que la mayoría de las veces, estas ideas, dentro de la gestión, tanto en la teoría como en la práctica, se subestiman, provocando, con ello, que se pasen por alto los valores determinantes de éstos, lo cual, genera consecuencias importantes en su funcionamiento.

Es necesario entender que la administración no se centra únicamente en una unidad social o región específica; por el contrario, es tan amplia, que abarca desde pequeños grupos humanos, como la familia, hasta los Estados-Nación, en cualquier parte del mundo, de modo que es relevante entender la dimensión de su aplicación en las organizaciones deportivas, tanto desde el punto de vista práctico como teórico y de contar con el liderazgo adecuado del administrador para propiciar una administración efectiva y de ser posible generar investigaciones al respecto, con la finalidad de poder utilizarlas en beneficio de la eficiencia, la eficacia, la productividad, la competitividad y la calidad de las propuestas organizacionales que se ofrezcan en beneficio de la sociedad.

REFERENCIAS

- ARÉVALO, F.; CASTILLO, P.; AGUAYO, J.; HERNÁNDEZ, R.; LEÓN, A.; MARTÍNEZ, C. 2018. Las 5's como herramienta para la mejora continua en las empresas. *Revista Iberoamericana de Ciencias*. 5(6):295-304.
- BALDERAS GUTIÉRREZ, I. 2013. Investigación cualitativa. Características y recursos. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. 8:1-12.
- CARDONA MEJÍA, L.M.; PADIERNA, J.C. 2017. Administración y gestión de organizaciones deportivas. Editorial Universidad de Antioquia. 140p.
- CUEVA BRITO, E.F.; ACOSTA ANDINO, B.F.; IDROBO DÁVALOS, P.M.; RUEDA FIERRO, I.A. 2017. Los beneficios de la gestión del conocimiento en las organizaciones deportivas: Un análisis crítico. *Espacios*. 38(44):24.
- ESCOBAR BARRERA, J.M. 2011. Retos y estrategias para la administración deportiva en Colombia. *EFDeportes, Revista Digital*. 15(152):1-7.
- ESPINOSA INFANTE, I. 1999. Reflexiones en torno a la cultura organizacional. *Revista Gestión y Estrategia*. (16):56-63.
- FONT PLAYÁN, I.; CÓRDOVA VILLEGAS, A.O. 1999. Capital intelectual, aprendizaje organizacional y organizaciones inteligentes. *Revista Gestión y Estrategia*. (16):9-15.
- GALEANO MARÍN, M.E. 2018. Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada. Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Fondo Editorial FCSH. 113P.
- GALLARDO VELÁZQUEZ, A.; ALONSO ÁLVAREZ, I. 1996. El factor humano en las organizaciones, más allá de la racionalidad. *Revista Gestión y Estrategia*. 10:73-82. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1996N10/Gallardo>
- GALLARDO VELÁZQUEZ, A.; CAMARGO VÁZQUEZ, M.I. 1999. De la estructura organizacional piramidal a la estructura en red. *Revista Gestión y estrategia*. 16:23-29.
- GILLI, J.J. 2005. Responsabilidad social. *Revista Científica Visión De Futuro*. 5(1).
- GIRALDO GARCÉS, G.A. 2009. La cosificación de la contabilidad a través de la racionalidad instrumental de la lógica empresarial. *Contaduría Universidad De Antioquia*. (50):133-154. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.2125>
- GRANADA FERRERO, I.G. 2003. Una aproximación a los mercados de actividades físico deportivas. Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid. 7p.
- GUERRERO BEJARANO, M.A.; SILVA SIU, D.R. 2017. La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*. 2(3):110-115.
- GUILLÉN MONDRAGÓN, I.J.; POMAR FERNÁNDEZ, 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>
- GUTIÉRREZ JANAMPA, J.A. 2016. Liquidez y rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones. *Revista de investigación valor contable*. 3(1):9-30. <http://dx.doi.org/10.17162/rivc.v3i1.1229>
- GUTIÉRREZ, J.F. 1999. Formulación de estrategias en una organización deportiva. *Educación Física y Deporte*. 20(2):61-67. <https://doi.org/10.17533/udea.efyd.3313>

- HEINEMANN, K. 2006. Ética de la responsabilidad en las organizaciones deportivas. *Revista Internacional de Sociología*. 64(44):153-176. <https://doi.org/10.3989/ris.2006.i44.32>
- LÓPEZ GUMUCIO, R. 2005. La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*. 8(2):67-81.
- MEDINA DELGADO, B.; PALACIOS ALVARADO, W.; VERGEL ORTEGA, M.V. 2021. La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *Boletín Redipe*. 10(6):305-317. <http://dx.doi.org/10.36260/rbr.v10i6.1327>
- MEDINA SALGADO, C. 2001. Las mujeres en la organización. ¿La ruptura del techo de cristal? *Revista Gestión y Estrategia*. 20:91-101. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2001n20/Medina>
- MURCIA CABRA, H.H. 2015. Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Ediciones de la U. p.236
- ORDOÑEZ-SAAVEDRA, N. 2024. Responsabilidad profesional en el deporte: un tópico esencial en la formación del entrenador y dirigente deportivo en Colombia. *Revista Digital: Actividad Física y deporte*. 10(1):e2534. <https://doi.org/10.31910/rdafd.v10.n1.2024.2534>
- PÉREZ CALDERÓN, R.; TABOADA IBARRA, M.T. 2003. La calidad como respuesta a las necesidades del consumidor. *Revista Gestión y Estrategia*. (24):184-196. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2003n24/Perez>
- SALGADO-BARANDELA, J.; BARAJAS, Á.; SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, P.; GAMBAU, V.; SILVA, R. 2019. Perfil profesional del gestor deportivo municipal: capacidades y habilidades necesarias. *Revista Española de Educación Física y Deportes*. (424):45-56. <https://doi.org/10.55166/reefd.vi424.722>
- SERRANO, J.A.; SEGADO, F.S. 2015. Análisis de las herramientas de medición de percepción de la calidad en los servicios deportivos: revisión de la literatura. *Cultura, Ciencia y Deporte*. 10(28):67-76. <https://www.redalyc.org/pdf/1630/163036903008.pdf>
- SUÁREZ-BARRAZA, M.F.; MIGUEL DÁVILA, J.A. 2012. El kaizen en una organización deportiva: un esquema de mejora continua. *Administración & Desarrollo*. 40(55):61-76.
- TARÍ GUILLÓ, J.J. 2000. Calidad total: fuente de ventaja competitiva. Alicante: Publicaciones Universidad de Alicante. 161p.
- TELLO DE LA CRUZ, J.C. 2021. Gestión deportiva: un débil camino hacia el deporte de alto rendimiento. *Innova G*. 7:35-38.
- WOMACK, J.; JONES, D.; GALLARDO VELÁZQUEZ, A. 1994. De la producción ligera a la empresa ligera. *Revista Gestión y Estrategia*. 5:138-147. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1994N05/GallardoV>
- YUKL, G. 2008. Liderazgo en las organizaciones. España: Pearson Educación. 354p.