

MENTOR

Revista de Investigación Educativa y Deportiva

Volumen 3

Número 8

2024

Director: Ph.D. Richar Posso Pacheco

Email: rjposso@revistamentor.ec

Web: <https://revistamentor.ec/>

Editora en Jefe: Ph.D.(c) Susana Paz Viteri

Coordinador Editorial: Ph.D. (c) Josue Marcillo Ñacato

Coordinadora Comité Científico: Ph.D. Laura Barba Miranda

Coordinadora Comité de Editores: Msc. María Gladys Córdor Chicaiza

Coordinador del Consejo de Revisores: Msc. José Julio Lara Reimundo

Ensayo

Modelos administrativos para la gestión y operación de las organizaciones deportivas

Management models for the operation and performance of sports Organizations

* Aguilera-Rivera Alberto-Rafael
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5915-7795>

* Investigador independiente, México

Contacto:
* ararivera10@gmail.com

Recibido: 05-04-2024
Aceptado: 12-05-2024

Resumen

Los desafíos que enfrentan las organizaciones deportivas son un asunto cotidiano. Ahora los entornos son más dinámicos, provocando con ello cambios importantes en diversos ámbitos. Como respuesta a esta, situación las organizaciones deportivas tienen a su disposición varias estrategias con el fin de adaptarse y solventar los desafíos, problemas y oportunidades que el entorno presenta. El objetivo de este ensayo fue exponer ciertos modelos y sus ventajas para administrar una organización deportiva tendiente a la mejora de su actuación, que se consideran los más apropiados para las mismas. Para lograrlo se presenta una parte introductoria que refiere a las condiciones del ambiente y de cómo la administración tiene a su disposición una serie de teorías organizacionales para administrar a las entidades deportivas, luego se hace un recuento conceptual, en forma resumida, sobre cada una de estas teorías y el punto de vista sobre sus ventajas respecto a otras técnicas, para concluir en el reconocimiento de la importancia de como la administración enfocada a las organizaciones deportivas debe indagar acerca de las estrategias ya probadas en el quehacer organizacional, para alcanzar un equilibrio entre “lo planeado” y “lo realizado” y la búsqueda del éxito deportivo y económico.

Palabras Clave: Administración, organización deportiva, modelo organizacional; modelo administrativo, mejora.

Abstract

The challenges faced by sports organizations are an everyday matter. Now environments are more dynamic, thereby causing important changes in various areas. In response to this situation, sports organizations have several strategies at their disposal in order to adapt and solve the challenges, problems and opportunities that the environment presents. The objective of this essay is to expose certain models and their advantages for managing a sports organization aimed at improving its performance, which are considered the most appropriate for them. To achieve this, an introductory part is presented that refers to the conditions of the

environment and how the management has at its disposal a series of organizational theories to manage sports entities, then a conceptual account is made, in summary, about each of them. these theories and the point of view on their advantages over other techniques, to conclude in the recognition of the importance of how the management focused on sports organizations must investigate the strategies already tested in the organizational work, to achieve a balance between “what was planned” and “what was done” and the search for sporting and economic success.

Keywords: Management; Sports Organization, management model, improvement, organization model.

Introducción

En los últimos años se ha experimentado una multiplicidad de situaciones que se manifiestan en desafíos que han afectado y cambiado la forma de realizar las actividades cotidianas. La globalización y los avances tecnológicos, caracterizadas por una mundialización de la economía y por enormes cantidades de información que saturan y desbordan la capacidad de análisis, han modificado las maneras del quehacer organizacional. Lo anterior implica que las organizaciones deportivas actualmente deben ser capaces de adaptarse a los desafíos y tratar de prevenirlos para accionar de mejor manera en escenarios distintos e inciertos. Asimismo, los escenarios exigen que la búsqueda de la eficiencia, la eficacia, la productividad y las ventajas competitivas lleve a las organizaciones en general y las deportivas en particular, a implementar técnicas tal como lo inicia De Geus (1999), que contemplan diversos factores, entre ellos al factor humano y al aprendizaje como elementos fundamentales de los procesos de mejora administrativa.

Más aún, tal como lo señalan Velázquez y Torres (1997. p.16), “los resultados bajo esta dinámica evidencian que las maneras de operar de las organizaciones, separadas de su entorno, de sus verdaderos vínculos internos, y sobre todo, del conocimiento, son inadecuadas para el desarrollo integral de las mismas”.

Se ha hecho común escuchar en diferentes espacios y tiempos, para justificar cambios en la forma de administrar a la organización ante los resultados negativos obtenidos en cancha y en oficina, a los actores deportivos, a nivel directivo o gerencial, que hablan de una transformación organizacional en procesos y estructuras hacia esquemas más formales y competitivos.

De tal forma que se oye hablar, a rienda suelta, de que los departamentos de inteligencia, planeación o innovación de las diversas entidades deportivas implementarán estrategias sustentadas en la planeación estratégica, o en la reingeniería de procesos, o la mejora continua, por citar algunos modelos, sin tener bien definido el concepto y las técnicas del mismo, para mejorar la administración, y sobre todo, sin determinar que todo proceso de administración implica un diseño, una operación y un control, lo que evidencia la ignorancia respecto al tema. Coincidiendo con lo anterior Lucio y Morales (2019, p.215), señalan “que la administración en las organizaciones deportivas se considera inadecuada y llena de improvisación”. De tal manera que se requiere de nuevos métodos y teorías administrativas que potencien las capacidades de las entidades que tienen en el deporte su razón de ser y existir.

Actualmente, los directivos, gerentes o líderes de las organizaciones deportivas tienen a su disposición diferentes teorías propuestas por varios autores como respuesta a las necesidades de mejora en la gestión y operación efectiva de las organizaciones, mismas que pueden

emplearse según los intereses y las condiciones que le convengan a la entidad. Estos modelos, técnicas y herramientas pueden ser aplicables, con sus respectivas ampliaciones y adecuaciones, en distintos tipos de organización, industriales, de servicios, comerciales, grandes, pequeñas, nacionales e internacionales, públicas, privadas o sociales, donde las deportivas no puede ser la excepción. Tal como lo mencionan Mejía y Ramírez (2021, p.60)” las organizaciones del deporte no son ajenas a esta realidad, dado que funcionan desde la misma lógica de cualquier otra organización o institución. Tienen una estructura, unos recursos y capacidades implicados, planes, proyectos y objetivos en común”

En general todas estas técnicas son una herramienta de la administración, como conjunto de conocimientos, que permite a las organizaciones en general y deportivas en particular, establecer la ruta que pueden y deben transitar para alcanzar la Visión, Misión y Objetivos previstos, teniendo en cuenta los desafíos y condiciones que impone el entorno. Así, en las últimas décadas, como una forma de hacer frente a las situaciones y dinámicas en las que se desenvuelve cualquier organización, surgieron diversas prácticas administrativas que se utilizaron y utilizan en la operación, manejo y desarrollo de las organizaciones del deporte en particular, las cuales en un principio se invalidaban entre sí para posteriormente complementarse y ser una herramienta más a emplear en la administración misma de la entidad deportiva.

Desarrollo

A través de este trabajo se pretende exponer, en forma reducida, dejando para después la profundización en cada una de ellas para futuras colaboraciones, algunas teorías que se consideran apropiadas a los entes deportivos y que significan una manera racional de administrarlas de forma profesional. Así se tienen diversas prácticas para la administración de

organizaciones deportivas, que se han utilizado en el desarrollo de las más diversas organizaciones, las cuales son aplicables de forma unitaria o complementaria para cualquier tipo de gestión. De esta forma se tiene la planeación estratégica; la norma ISO9000, la calidad total; la mejora continua; el desarrollo organizacional; la reingeniería de procesos y el benchmarking. A continuación, se describen brevemente.

Planeación estratégica.

Este modelo surge a mediados de los años cincuenta del siglo pasado bajo las ideas de Ansoff (1957). En este modelo los líderes deben hacer coincidir los diferentes recursos de la organización con las oportunidades en el entorno a largo plazo, considerando siempre las amenazas. Asimismo, reconoce las fortalezas y las debilidades de la organización en las cuales debe sustentarse la estrategia que se integra con una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, a través de un plan denominado maestro.

Para entender la función de la planeación estratégica en las organizaciones y las posibilidades con las que puede ser empleada en las mismas, se requiere de una conceptualización en un sentido más amplio; al respecto David (2013) la propone como un proceso por el cual los miembros guías de una organización, prevén y planean su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Esta visión del estado futuro de la organización señala la dirección en que se deben emplazar las acciones y los recursos para comenzar ese desplazamiento; realizado generalmente por el equipo del cuadro superior de una organización proporcionando la ruta y dirección total de la misma.

En general se define como un proceso documentado que reúne los objetivos de la organización y las acciones necesarias para lograrlos. Incluye un diagnóstico, a través del

análisis de la matriz FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas), con el fin de visualizar la situación en la que se encuentra la organización y redefinir su visión, misión y objetivos mediante una estrategia integral para alcanzar las metas.

Para Chiavenato (2017), la planeación estratégica es un proceso sistemático que considera las siguientes fases:

- Determinar la visión, misión y objetivos organizacionales.
- Realizar un análisis interno. Este brinda información sobre el estado y la capacidad que posee la organización para conocer las debilidades y fortalezas que tiene. Lo que permitirá afrontar mejor los retos y desafíos que se le presenten.
- Realizar un análisis externo. Este sirve para evaluar el entorno donde se mueve la organización. Lo esencial es determinar las oportunidades y amenazas que enfrenta tanto en el momento actual, como el futuro.
- Elaborar el diagnóstico y la formulación de objetivos. Con base en el diagnóstico se establecerán los objetivos. Éstos deben ser realistas, sin ser muy precarios, pero tampoco muy ambiciosos que luego sean imposibles de alcanzar.
- Elaborar el análisis estratégico. Considerando los datos y la información obtenida del análisis del entorno interno y externo de la empresa, de su capacidad y de la disponibilidad de recursos; se procede a determinar su posición estratégica.
- Efectuar el análisis competitivo. En este punto se determinan concretamente las fortalezas y debilidades que posee la organización, así como las amenazas y oportunidades que enfrenta en el entorno objetivo que atiende. El uso del análisis FODA

es fundamental en este paso, debido a que ofrece información precisa sobre estos elementos en un entorno concreto.

- Tomar decisiones sobre las estrategias y acciones organizacionales que serán definidas. En este paso se conjugan todos los pasos anteriores. Así, se examinan los valores de la empresa que forman la visión, se verifica el enunciado de la misión o de la razón de ser de la organización y se consideran los datos obtenidos del análisis tanto interno como externo para establecer objetivos.

Las ventajas de este modelo residen en que las organizaciones que aplican esta herramienta les permite detectar mejor sus debilidades y fortalezas, sus oportunidades y amenazas; favoreciendo una mejor coordinación y un mejor control de todas sus actividades, lo que provoca que sea más fácil alcanzar los objetivos. Su uso en relación con otras prácticas permite tener bien claro las pretensiones y objetivos y las coloca en mejor posición para ser más competitivas, eficaces, eficientes, rentables y exitosas.

La Norma ISO-9000.

Este modelo de gestión surgió de la necesidad de establecer una terminología y una metodología mínima común para la administración y el aseguramiento de la calidad de los procesos que se realizan para elaborar los productos y servicios en cualquier organización a nivel planetario. En opinión de Godínez y Pérez (2001:42), “la norma se define como una serie de directrices que abarca aspectos relacionados con el diseño de la manufactura o elaboración e instalación de productos y servicios, así como el seguimiento del servicio después de la venta”.

Para Sánchez (2017) la norma se compone:

[...] de una serie de subnormas que bajo un sistema integrado optimiza los procesos de calidad en una organización. Busca detectar y corregir la duplicidad de actividades y las fallas en los procedimientos con el fin de tener un control más preciso para mejorar las tareas laborales que se realizan. (p.45).

Uno de los principales objetivos de la norma es lograr la disciplina en las actividades basada en documentar todo lo que se hace y hacer todo lo que se documenta para mantener la constancia en las actividades y asegurar los registros de esta documentación como prueba del cumplimiento del proceso. Este conjunto de normas posibilita estandarizar procesos y controles; definir responsabilidades y mantener los procesos actualizados.

Algunas ventajas que tiene la implantación de estas normas son: el uso y la mejora en los procesos y métodos de trabajo; la corrección de errores; la detección de debilidades y la reafirmación de los elementos proactivos, así como, ayuda a evitar la obsolescencia de los procesos. Además, al estandarizar los procedimientos permite que cualquier persona pueda realizar las actividades con eficiencia, eficacia y productividad. También permite el desempeño en los ambientes globales debido a que estas líneas normativas tienen reconocimiento mundial.

Entre sus desventajas se encuentra que: requiere mucha documentación, esto es consecuencia de que las organizaciones tiene que pasar por diferentes líneas de aprobación antes de poder empezar a aplicar los lineamientos, en este sentido genera mucha burocracia, suele haber mucha redundancia y papeleo innecesario; son costosas y llevan tiempo para su aplicación; son complejas y variables, pues se dificulta su comprensión y posterior aplicación al cambiar los procesos constantemente en razón de mantenerse al día con los últimos requisitos; y, tienen una barrera de entrada muy exigente para las pequeñas organizaciones.

El establecimiento de este sistema de normas en conjunto con la planeación estratégica es útil para la organización pues permite identificar en una matriz, los puntos débiles y fuertes y sus áreas de riesgo y de oportunidad; de igual manera puede convertirse en un eje sobre el cual se asiente una estructura organizacional enfocada a la calidad total y la mejora continua.

La norma debe seguir desarrollándose, pasando por poner más énfasis en el control estadístico de calidad y la planeación de la calidad para culminar con un sistema de calidad total.

La calidad total.

La calidad va más allá del enfoque de la aplicación de ciertas normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertas características de los productos y servicios. Ahora debe centrarse en el valor superior de los clientes como parte de un concepto más amplio que implique la sensibilidad constante frente a los requisitos del cliente, dado que en opinión de Espinoza y Pérez (1994, p. 48).

[...] un producto o servicio sólo tiene calidad en la medida que satisface las expectativas del usuario, así como una comunicación continua con el mercado para desarrollar la preferencia de los usuarios. Además, debe ser toda una filosofía de la forma de hacer las cosas de todos los integrantes de la organización.

Bajo estas ideas, la calidad parte de dos puntos: el primero que da cuenta de los valores, la cultura y la filosofía que apoya a la calidad para satisfacer al cien las expectativas de los usuarios; y la segunda, que se refiere a la organización de las actividades y la búsqueda por hacerlas más eficientes y eficaces. Así aparece el modelo de calidad total donde calidad se refiere a que el producto o servicio está al nivel de satisfacción del usuario; y total significa que

dicha calidad se logra con la colaboración y participación de todos los miembros de la organización, tanto en el diseño, elaboración y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece la organización como en todas las actividades que se realizan dentro de la misma (Espinoza y Pérez, 1994).

Respecto al primer punto que habla de una filosofía donde la calidad se entiende como un conjunto de valores que propician comportamientos y actitudes positivas en el trabajo que pueden ser extensibles a todas las actividades de los colaboradores. En el segundo se puede decir que la calidad obliga a las organizaciones a mejorar sus procesos tratando de eliminar deficiencias, limitar los desperdicios, uniformar criterios, lograr la racionalidad en el uso de los recursos y en general cuidar todos los detalles en la elaboración de los productos y servicios.

Este modelo puede fortalecerse con las otras técnicas administrativas para obtener información de las mejores prácticas y hacer uso de ellas en la búsqueda de la calidad total. Entre sus ventajas se encuentra en que ayuda a una adaptación gradual de una filosofía hacia la mejora continua para la plena satisfacción del usuario, así como que es una herramienta eficaz para identificar, analizar y resolver los problemas que limitan la calidad de los productos y servicios, y que puede emplearse en todo tipo de organización. Respecto a posibles desventajas, no se encuentran razones para no aplicar la calidad en todo lo que se realiza tanto para el interior como el exterior de la organización. En todo momento, siempre será positivo y benéfico implementar los procesos de calidad en todo lo que se realice.

La mejora continua.

Este modelo va muy relacionado con las normas de calidad ISO9000 y la calidad total, pues en su conjunto posibilitan hacer las actividades en toda la organización con calidad de

manera constante teniendo presente el rol del factor humano en todo el proceso, al considerar que éste es el elemento principal de cualquier procedimiento, pues, además de mejorar la calidad y la eficiencia de las actividades, el proceso también tiene en cuenta la evaluación y el control de los resultados organizacionales para mejorarlos constantemente.

La mejora continua es un enfoque sistemático de gestión que se centra en el proceso constante de hacer, cada vez mejor los procesos que se traducen en mejores productos, servicios y de una organización. Es para Arévalo et al. (2018), un conjunto de pasos y actividades específicas que se realizan en todas las estructuras y procesos de la organización para implementar la mejora de los mismos, de manera continua. Su objetivo es optimizar los resultados de la organización a través de la identificación y eliminación de los desperdicios y las ineficiencias en los procesos de producción, reducción de costos y mejora de la calidad de los procedimientos, las estructuras, el manejo de recursos y la elaboración de los productos y servicios con la mayor calidad posible.

Al aplicar un conjunto de principios provenientes de la calidad total provocan que las actividades se realicen de la mejor manera posible constantemente evaluadas para lograr la excelencia. El proceso de mejora continua tiene como resultado que los productos fabricados y los servicios ofrecidos se correspondan más con los requisitos, deseos y exigencias del usuario y, por lo tanto, generen en dicho segmento una visión positiva y optimista de la organización.

Precisamente en este punto radica un riesgo, pues se debe tener presente que los usuarios de todo lo que se genera y produce son la clave de toda organización, por lo que se debe conocer a éstos a la perfección, no para considerarlos como un dato que genera recursos, sino como el elemento principal de la razón de ser y existir de la organización; el no hacerlo representa una

desventaja considerable. La ventaja más importante que tiene esta técnica resulta de las condiciones que se establecen en la cultura organizacional que provocan que éste modelo se vuelva una filosofía extensible a cualquier faceta de los colaboradores.

Desarrollo organizacional.

Segundo (1998) define al Desarrollo Organizacional como un conjunto de ideas que se manifiestan por la planeación sistemática del cambio de una organización a través del tiempo, para ello se emplean herramientas y técnicas adecuadas, con el fin de que en el proceso de cambio exista una retroalimentación de los intereses de las personas y las metas de la organización. Todo ello operando en una estructura conceptual que concibe al desarrollo de la organización como un proceso que permite el desarrollo personal de los individuos que la conforman. Esta se concentra en los valores, actitudes relaciones y clima organizacional; se considera a las personas como punto de partida que se orienta hacia las metas, estructuras y procesos de la organización.

De manera más precisa se entiende como un conjunto de estrategias y cambios planificados en una organización, en donde el elemento humano es el factor principal. Éste debe de estar acompañado de planes, técnicas y objetivos. Estos van a ayudar a equilibrar la calidad de vida, el sentido de pertenencia, así como alinear los objetivos de la organización y de los colaboradores para aumentar su productividad. Se trata de fomentar el funcionamiento y crecimiento de la organización a través de la participación de los colaboradores de la misma. Para lograrlo este modelo administrativo se vale de diferentes técnicas y métodos, a los cuales se les denomina intervenciones que no se presentan aisladamente puesto que son parte de su

programa de intervención y desarrollo, el cual es elaborado y coordinado, preferentemente por una persona ajena a la organización que se denomina “agente promotor del cambio”.

El Desarrollo Organizacional ayuda a la organización a trabajar eficientemente a través de una evaluación para detectar problemas y buscar las soluciones apropiadas para sobrevivir en un entorno de constantes desafíos. El diagnóstico recopila información sobre la totalidad de la organización, de sus estudios, procesos, personas, estructuras y cultura, así como otros puntos de interés. Además, implica una nueva filosofía que considera al ser humano capaz de modificar actitudes y desarrollarse; con capacidad para alcanzar los fines de la organización; un ser más colaborador que competidor; poseedor de diversas destrezas y conocimientos y objetivos y no como un elemento que solo cubre un puesto determinado.

Entre las ventajas de esta técnica se encuentran a que esta conduce al reconocimiento de los desafíos y la solución de problemas y conflictos de manera abierta y de mutua confianza entre los colaboradores, prepara a la organización a enfrentar dichos desafíos con madurez y origina un cambio de actitud de todos los involucrados en la organización más positiva y sensible. También presenta algunas desventajas, como, por ejemplo, que puede ser un proceso muy largo y costoso que requiere de gran inversión en tiempo y recursos; puede generar resistencia por parte de los colaboradores y la directiva de la organización, ya que requiere de cambios en la estructura y cultura organizacional. Por último, corre el riesgo de generar conflictos y tensiones internas si no se implementa de manera correcta.

Reingeniería de procesos.

Se puede definir según Garza y Galindo (1999) como el rediseño “radical” de los procesos más importantes de la organización para lograr mejoras. Se trata de realizar las

actividades de otra manera, más rápido, mejor y más eficiente, en cada uno de los procesos esenciales de la organización. Implica un cambio muy profundo que no debe confundirse con ninguna otra medida de carácter más conservador o de menor alcance. Es comenzar todos los procesos clave desde cero, es decir, rediseñar los procesos, partiendo de un papel en blanco y concluir con nuevos procesos. En este sentido, se puede decir que la reingeniería de procesos es un modelo administrativo que estudia al detalle los procesos productivos de cada área para que las organizaciones puedan rediseñar sus procesos de producción, llevando a la optimización de los tiempos en el trabajo y la calidad del producto o servicio, permitiendo así el cumplimiento de la Visión, Misión y los Objetivos.

Para rediseñar la forma en que se realizan las actividades, esta técnica administrativa divide el tiempo empleado en las tareas en dos elementos: trabajo y desperdicio. Para esta técnica uno de los objetivos más importantes recae en la reducción y de ser posible la eliminación de los desperdicios relacionados a los procesos. La lógica en esta técnica es que las organizaciones sean más competitivas y productivas a través de la eliminación de los desperdicios. Para llevar a cabo lo anterior, la reingeniería de procesos debe de identificar los diferentes pasos relacionados a un proceso en específico y limitar los desperdicios. Se debe llevar a cabo un análisis del proceso que detalle las fases de los mismos, indicando aquellas que agregan valor y evaluando el flujo integral de las tareas de trabajo. El objetivo del análisis es mejorar la calidad del proceso mismo, aumentar la eficiencia, la eficacia, la productividad y hacer el trabajo más sencillo y seguro.

La Reingeniería de Procesos debe realizarse de forma sistemática a través de un método que posibilite cuantificar los resultados; que ayude a seleccionar con prontitud las áreas por mejorar y elimine los desperdicios.

El método más común según Garza y Galindo (1999) es aquel que responde al establecimiento de siete fases de reingeniería, que responde a: definir los límites del proceso; recopilar la información; analizar los datos recolectados; identificar las áreas de mejora; desarrollar las mejoras; implementar y controlar las mejoras. La ventaja de este modelo organizacional se ubica en la simplificación de los procesos que a su vez mejoran el desempeño, se es más eficiente y se brinda mejor calidad, servicio y rapidez. Dentro de sus desventajas se encuentra que existe la posibilidad de una resistencia al cambio; implica un alto riesgo ya que los cambios son radicales; se puede enfocar a la parte operativa olvidando el rediseño de la gerencia y puede servir como excusa para despedir personal.

Benchmarking.

Este es el modelo más empleado en las organizaciones deportivas en todo el mundo, aunque no lo reconozcan así. Se define “como un proceso sistemático y continuo para observar, evaluar y comparar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que se reconocen como representantes de las mejores prácticas con el propósito de adoptarlas y realizar mejoras organizacionales propias” (Spendollini, 2005, p.9)

Se considera un modelo y un método administrativo de largo plazo y se realiza de manera constante en la operación de la organización debido a la dinámica del entorno. Además, si se realiza adecuadamente se considera como una metodología de investigación que genera

información que agrega valor a los procesos propios y ayuda a aprender no sólo acerca de la propia organización, sino principalmente de la competencia, así como de otras organizaciones.

El proceso de benchmarking implica una serie de actividades relacionadas a la comparación, los cambios, las adopciones, las adaptaciones y las mejoras que se puede realizar en la organización dados los logros de otras organizaciones; lo cual sugiere un análisis, desde la simple observación, el estudio de los procesos y estructuras, el diseño del proceso de benchmarking y la ejecución de los planes de adaptación y mejora.

El benchmarking se divide en interno, competitivo y funcional. En el primero se parte de que ciertos procedimientos de trabajo se realizan con mayor eficiencia y eficacia que otros dentro de la propia organización. Busca identificar y reconocer los procesos y estructuras sobresalientes propias de la organización y se complementa con los procesos de los otros tipos de benchmarking para obtener una visión más amplia de los aspectos más importantes del objeto de estudio.

El de tipo competitivo se refiere al análisis de los procesos de trabajo, estructuras, uso de recursos y el tipo de productos y servicios que ofrece la competencia directa de la organización, con el fin de hacer una comparación con lo que realizan en la propia organización para establecer ventajas competitivas y comparativas y buscar los caminos para la optimización con base en lo estudiado. En el tercer tipo, denominado funcional o genérico se analizan y comparan procesos, estructuras, manejo de recursos, productos y servicios que no representan una competencia directa. Se reconocen las mejores prácticas administrativas de cualquier organización que haya logrado la excelencia en un área específica.

Es decir, estos tipos de benchmarking consisten en evaluar y analizar los procesos, las estructuras, los productos, los servicios y/o demás aspectos de otras compañías, sean del mismo sector o no, o áreas, que usan las organizaciones con mejor desempeño, para compararlos y tomarlos como punto de referencia para las futuras estrategias a implementar en la propia organización. La intención es aprender de la experiencia de los demás para mejorar el propio desempeño

Para las organizaciones deportivas, el benchmarking en general y particularmente los de tipo competitivo y funcional representan las herramientas de mayor uso en la gestión. Incluso las mejores organizaciones deportivas europeas, en el caso del fútbol, han adoptado modelos de otras regiones y realidades del mundo propias de los espacios deportivos y de otros ámbitos como el de la construcción, la banca y la gran industria.

Para nadie es desconocido que los países anglosajones llevan la mano en lo que se refiere a prácticas administrativas y comerciales de vanguardia, que hacen del deporte un fenómeno de consumo masivo; que junto a los cinco países económicamente más desarrollados que cuentan con una estructura y procesos deportivos propios, determinan muchas de las prácticas organizacionales adoptadas por diversas entidades deportivas, gracias a la unificación de los procesos económicos alrededor del mundo, que se utilizan de forma positiva en la gran mayoría de las organizaciones.

La ventaja que tienen como herramienta organizacional es que haciendo sólo una buena replica, adopción y adaptación de los procesos y estructuras de las mejores prácticas organizacionales, deportivas o no, se pueden obtener resultados positivos y si se realiza de forma racional, ordenada, coherente y profesional los resultados son aún mejores. La desventaja

reside en que se puede perder identidad y puede ser catalogada como una organización que imita y copia y no genera modelos propios.

Conclusiones

La globalización y el avance tecnológico en las comunicaciones han traído consigo cambios en diversas áreas, modificando las características del entorno en donde las organizaciones deben operar y las deportivas no son la excepción. El entorno actual se caracteriza por imponer desafíos que se caracterizan por inestabilidad, complejidad e incertidumbre. La adaptación, a través del conocimiento, es lo único permanente. Así, las organizaciones en general y las deportivas en especial tienen que fortalecer su capacidad de respuesta y adaptación a las exigencias ambientales para lograr la existencia, continuación y evolución modificando sus necesidades y actividades

La mayor complejidad de los desafíos, los cambios imprevisibles y la gran incertidumbre asociada a ellos, requieren nuevas formas en todos los órdenes de la administración, con la finalidad de contender de manera exitosa. Por lo que se proponen, para las organizaciones deportivas, algunos modelos de gestión como alternativa para enfrentar los retos y desafíos que trae el entorno, como lo es un ambiente económico y social más exigente.

En la teoría administrativa existen modelos que pueden adaptarse a la mayor parte de organizaciones deportivas, siempre y cuando estén bien ubicados sus problemas y desafíos, y definidas sus necesidades en el logro de su Visión, Misión y Objetivos, mediante un diagnóstico certero. Se debe ser inteligente al seleccionar una o lagunas de estos modelos o su combinación, que ayuden efectivamente en la adaptación más viable en relación con el entorno cambiante,

desafiante y competitivo, pues no todas las prácticas se adecuan a todas las organizaciones. Por lo que se proponen solo las que se consideran más factibles y de mejor aplicación al entorno y espacio de las organizaciones deportivas.

Lo que toda organización deportiva busca al emplear un modelo de gestión determinado es el éxito, traducido como el logro de las metas y objetivos, por lo que, las técnicas propuestas diseñadas a la medida de las necesidades de la organización específica, significan un paso adecuado para lograrlo, pues éstas representan un mecanismo de adaptación al que recurren las organizaciones para enfrentar de mejor manera a las alteraciones resultantes de la interacción con el ambiente externo e interno en que se desarrollan, al ofrecer a las mismas, técnicas y herramientas a través de las cuales se busca modificar las estructuras y los procesos de trabajo y la mejor manera de limitar el impacto del medio y sus transformaciones.

Se debe reconocer el aporte que estos modelos tienen para posibilitar una mejor gestión en el ámbito deportivo. El ejemplo más significativo es el benchmarking como método más empleado en la gestión deportiva hoy día. Se deben abrir todas las posibilidades, ver que estos modelos no son excluyentes, por el contrario, se pueden y deben complementar unos a otros.

Por último, se debe reconocer que el éxito o el fracaso de la aplicación de cualquiera de estos modelos está fuertemente unido a la capacidad y la habilidad de los responsables de la misma. No son una fórmula mágica, pero sí un método más racional para buscar los logros deportivos y económicos. Queda al líder de la organización la elección del mejor modelo o su combinación, con el que considere más adecuado a las necesidades y posibilidades de la organización.

Referencias

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.

<https://www.researchgate.net/profile/Faris->

[Alshubiri/post/is there any research article suggesting further study on market penetration and market development/attachment/59d6202279197b807797e9c0/AS:288872320782343@1445883937051/download/2.pdf](https://www.researchgate.net/publication/328888888/attachment/59d6202279197b807797e9c0/AS:288872320782343@1445883937051/download/2.pdf)

Arévalo, F.; Castillo, P.; Aguayo, J.; Hernández, R.; León, A. 2018. Las 5's como herramienta para la mejora continua en las empresas. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 5(6), 10.

<http://www.reibci.org/publicados/2018/dic/3200888.pdf>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. Mc Graw Hill. En línea:

<https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3708/1/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto%20%283%29.pdf>

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Education. 9ª.ed.

De Geus, A. (1999). *La empresa viviente*. Gránica. BsAs.

Espinosa I, E., & Pérez C, R. (1994). Calidad total: una alternativa de organización del trabajo en México. *Revista Gestión Y Estrategia*, (5), 46-53.

<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1994N05/Espinosa>

Garza, M. P. L., & Galindo, M. L. (1999). Un enfoque de sistemas en el rediseño de una

metodología de reingeniería de procesos de negocios. *Revista Gestión y estrategia*, (16), 30-

36. <https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/download/309/993>

Godínez R. M. T. y Pérez C. R. (2001). Norma ISO 9000. Su evolución e importancia en la comercialización internacional. *Revista Gestión Y Estrategia*, (20), 41-51.

<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2001n20/Godinez>

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.4521648equipo>.

Mejía, L. C., & Ramírez, S. C. (2021). Tendencias y retos en la gestión de organizaciones deportivas: Perspectivas en Colombia. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 10(1), 59-66. <https://revistas.um.es/sportk/article/download/461671/298491>

Palacios Zumba, E. M., Posso Pacheco, R. J., Barba Miranda, L. C. y Paz Viter, B. S. (2022). Educación en salud, prevención y manejo del dolor de espalda bajo el enfoque "integración escuela comunidad desde el área de Educación Física". *Podium. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 17(2), 758-779.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1996-24522022000200758&script=sci_abstract&tlng=pt

Sánchez, J. M. C. (2017). *Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001: 2015)*. ICB editores.

Segundo V, A. (1998). Aspectos sobre la evaluación de la eficiencia del desarrollo organizacional. *Revista Gestión Y Estrategia*, (14), 102- 111.

<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1998n14/>

Spendolini M. J. (2005) *Benchmarking*. Grupo Editorial Norma.

Velázquez, A. G., & Torres, M. J. (1997). El ambiente externo y sus efectos en las organizaciones productivas del país. *Revista Gestión y estrategia*, (11-12), 15-24.

<https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/download/372/1057>

Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Los autores han participado en la redacción del trabajo y análisis de los documentos