



# Pilares para la gestión de las organizaciones del deporte

Carlos Siffredi<sup>a</sup> y Fernando Vilches<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Club de Amigos, Argentina. <sup>b</sup>Asociación Argentina de Tenis, Argentina.

## RESUMEN

Este artículo proporciona una visión global de las características principales en la gestión de las organizaciones deportivas mediante un conjunto de herramientas enmarcadas en cuatro pilares. El deporte y las instituciones deportivas atraviesan un profundo cambio. En este contexto, es cada vez más evidente la necesidad de contar con profesionales idóneos para la gestión deportiva, quienes tienen el desafío de absorber la experiencia de los procesos anteriores con el fin de generar nuevas propuestas y mejorar el modelo.

**Palabras clave:** gestión deportiva, innovación, gestión del conocimiento.

**Recibido:** 2 junio 2022

**Aceptado:** 4 julio 2022

**Autor de correspondencia:**  
Fernando Vilches Email:  
fervilches@hotmail.com

## INTRODUCCIÓN

Si utilizáramos el código genético para interpretar la cultura de los pueblos, podríamos afirmar que el deporte es un componente esencial del ADN colectivo. La humanidad encuentra en la práctica deportiva una fuente inagotable de momentos gratos y atesora historias personales o generacionales que son evocadas en cualquier evento social.

Sin embargo, la evolución del deporte como un bien cultural de alto valor para la sociedad, corre por delante de la adopción de los sistemas de dirección necesarios para hacer frente a las nuevas demandas de los deportistas y las comunidades. Aunque la realidad ha estimulado la adopción de herramientas útiles para planificar, organizar, liderar equipos de trabajo y evaluar su desempeño, aún existen organizaciones deportivas que se encuentran en distintas fases de aplicación de tales instrumentos de gestión.

Con el propósito de contribuir a la evolución del sector, sintetizaremos algunas recomendaciones para la conducción de las organizaciones del deporte en general y el tenis en particular. Las mismas se proponen sobre la base de cuatro pilares:

### PILAR I: UNA ESTRATEGIA A MEDIDA

Algunas instituciones dedicadas al deporte repiten modelos de comportamiento forjados y sostenidos en el tiempo sin mayor argumentación que los “usos y costumbres”. Este patrón de conducta desencadena un flujo de acciones que, en alguna medida, podría considerarse estratégico (Mintzberg & Waters, 1982). Sin embargo, el camino más conveniente para enfrentar las diversas situaciones de la gestión diaria de los clubes deportivos requiere un mayor grado de pericia que la reproducción acrítica de fórmulas preestablecidas.

Charles W. Hofer & Dan Schendel (1978) observan que la estrategia funciona como fuerza mediadora entre la organización y su contexto. Tal acoplamiento conlleva asumir una posición competitiva dinámica que facilite el alcance de



los principales objetivos institucionales a partir del diseño de un plan inteligente. Con este instrumento se podrá orientar con eficiencia los recursos, adquirir sustentabilidad y anticipar los cambios del medio.

En consecuencia, el enfoque estratégico de una organización dista de fórmulas genéricas. Es un “traje a medida” elaborado a partir de las características propias y del contexto, dentro de los límites establecidos por las políticas institucionales. La calidad del plan y su implementación determinan sus posibilidades de éxito.

### PILAR II: SATISFACCIÓN DE LOS DESTINATARIOS

La suerte de los programas de tenis se juega diariamente cuando sus socios toman la raqueta, emprenden el camino al club y deciden seguir practicando este deporte. Tal ratificación se agudiza a la hora de pagar un arancel o confirmar la participación en una nueva temporada. En definitiva, la permanencia de los destinatarios en los programas deportivos es un aspecto determinante para la sustentabilidad de las organizaciones.

Para jugar este partido es necesario comprender que la captación de nuevos interesados en el tenis tiene un costo más elevado que mantener a los existentes. Y tal adhesión se apalanca en su grado de satisfacción. El punto de quiebre lo produce nuestra capacidad para identificar los factores que consiguen tal complacencia.

Howat et al. (1996) determinaron que los atributos valorados por los destinatarios se asocian con la calidad del personal, la infraestructura y los servicios laterales al deporte. Estudios posteriores aportaron nuevos factores como la disponibilidad y entrega del programa (Papadimitriou & Karteroliotis, 2000) o la belleza del entorno físico (Alexandris et al., 2004).

Podemos afirmar que tales atributos presentan impactos diferentes sobre la satisfacción de los destinatarios en función a las características de la oferta y su contexto. En consecuencia, parece razonable investigar y conocer a fondo a nuestros destinatarios antes de diseñar las estrategias que busquen aumentar su lealtad a los programas de tenis.

### PILAR III: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Todo proceso deportivo tiene un componente educativo, aquellas instituciones que puedan transformarse en organizaciones que aprenden y enseñen a aprender estarán a la vanguardia del desarrollo deportivo (Mackey & Sedoff 2021).

Para ello, es crucial tomar la decisión de implementar un modelo de capacitación continua que aborde la totalidad de los procesos de formación y genere una cultura direccionada con la gestión de calidad.

Peter Senge (1990) manifiesta que las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del equipo en todos los niveles organizacionales. Para ello resulta clave desarrollar un sistema de gestión del conocimiento, a través de procesos y procedimientos que permitan transformar las experiencias individuales en un activo institucional. Para dicho cometido, los clubes deben generar espacios de debate, intercambio de ideas y elaboración de nuevos documentos.

Este sistema necesita una definición de objetivos prioritarios que orientan las acciones y que se dirigen a todos los grupos de interés (Dietrich, Jürgen, Ostrowski y Rost 2004). En este sentido, es necesario elaborar una propuesta pedagógica que seleccione el conjunto de saberes relevantes que los deportistas deben apropiarse a lo largo del proceso de desarrollo. Luego, estos saberes serán transferidos al campo a través de metodologías de enseñanza adecuadas que propicien aprendizajes significativos en los deportistas. Cuando hacemos referencia a gestionar el conocimiento no solo debemos pensar en los responsables técnicos, sino también en padres, jugadores y dirigentes.

Incorporar conocimiento, ampliar la información, genera mayores oportunidades para la innovación, genera cambios en las personas y por consecuencia en el tenis en general.

### PILAR IV: CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

El deporte en la sociedad moderna se ha constituido en un elemento fundamental para el bienestar y la calidad de vida, a través de la realización de actividades recreativas que permitan disfrutarlo al aire libre, de manera individual o grupal. El negocio deportivo es un sector emergente a nivel global. Crece la práctica deportiva, y con ello, crece el consumo de servicios y productos asociados. Existe una gran oportunidad para las instituciones del sector en generar propuestas innovadoras que creen valor para diversos públicos con el fin de atender a las demandas actuales.

La creatividad es la generación de nuevas ideas o herramientas en cualquier campo de actividad y la innovación es la implementación exitosa de ideas creativas dentro de una organización (Pere Solanellas, 2018). De esta definición podemos entender a la innovación como todo cambio dentro de la institución, basado en el conocimiento que genera valor.

Asimismo, la introducción de la tecnología ha cambiado profundamente al deporte y desempeña un destacado papel en su desarrollo. Las diferentes aplicaciones tecnológicas permiten un entrenamiento más eficaz, tanto como la gestión y el seguimiento de los deportistas, la precisión de los resultados, la mejora de la visión de los espectadores, el desarrollo del rendimiento y la prevención de lesiones, entre otras muchas funciones (Busch, 1998).

El mundo del deporte está cambiando a partir de las innovaciones tecnológicas, las instituciones que pretendan evolucionar en el desarrollo deportivo deberán incluirlas en su práctica cotidiana, teniendo en cuenta criterios de mejora acordados en los distintos niveles de gestión.

### APLICACIONES PRÁCTICAS:

Con el fin de realizar aportes no solo desde una perspectiva teórica, aportamos en la figura 1 a continuación (siguiente página), una serie de aplicaciones prácticas que permitan plasmar en acciones concretas cada uno de los conceptos anteriormente desarrollados.

### CONCLUSIONES

De los cuatro pilares anteriormente descriptos podemos concluir que la gestión del deporte en la actualidad y del tenis en particular, ha vivido un proceso continuo de renovación. Este proceso plantea a los clubes la necesidad de diseñar un modelo de gestión propio, inteligente y a medida de los destinatarios.

El desafío actual en la gestión de las organizaciones dedicadas al desarrollo del tenis supera la implementación de programas y servicios, requiriendo nuevos modelos de gestión que permitan desarrollar la innovación, la creatividad, la introducción de la tecnología y la mejora del conocimiento de sus profesionales. Esta variedad de iniciativas está orientada a aumentar la participación y la afición, a mejorar el rendimiento de los jugadores y a ofrecer una mejor experiencia al destinatario.

### CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses y que no recibieron ninguna financiación para realizar la investigación.

**Tabla 1**  
Pilares, Conceptos Clave y Aplicaciones Prácticas.

Pilares	Conceptos Claves	Aplicaciones Prácticas
I. Una Estrategia a medida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar una estrategia que funciona como fuerza mediadora entre la organización y su contexto.</li> <li>- Diseño de Planes Inteligentes (eficiencia de los recursos, adquirir sustentabilidad y anticipar los cambios del medio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un diagnóstico de la realidad interna y externa de una organización (Conocer el entorno)</li> <li>- Formular metas y objetivos.</li> <li>- Diseñar planes deportivos orientados a tales metas.</li> <li>- Regular el proceso a través del seguimiento y el control de la implementación.</li> </ul>
II. Satisfacción de los destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La permanencia de los destinatarios en los programas deportivos es un aspecto determinante para la sustentabilidad de la organización.</li> <li>- La adhesión de los destinatarios depende en gran medida de su satisfacción.</li> <li>- Identificar los atributos valorados por los destinatarios (Ej. Calidad del personal, infraestructura y servicios laterales del deporte, entre otros)</li> <li>- Evaluar la disponibilidad y entrega de los programas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un diagnóstico de las expectativas y los intereses de los destinatarios.</li> <li>- Implementar encuestas de satisfacción.</li> <li>- Diseñar programas que permitan mejorar la calidad del servicio.</li> </ul>
III. Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todo proceso deportivo tiene un componente educativo.</li> <li>- Aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del equipo en todos los niveles de la organización.</li> <li>- Transformar las experiencias individuales en un activo institucional.</li> <li>- Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento.</li> <li>- Definir objetivos prioritarios que orienten las acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un programa de capacitación continua.</li> <li>- Implementar reuniones periódicas y generar nuevos espacios de debates.</li> <li>- Elaborar documentos institucionales.</li> </ul>
IV. Creatividad, Innovación y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El deporte en la actualidad es un elemento fundamental para el bienestar y la calidad de vida.</li> <li>- Generar propuestas innovadoras que creen valor para atender a las demandas actuales.</li> <li>- Generar nuevas ideas e implementar nuevas herramientas (creatividad e innovación)</li> <li>- La introducción de nuevas tecnologías desempeñan un papel destacado en el desarrollo del deporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar nuevos programas que atiendan a las tendencias actuales del deporte.</li> <li>- Implementar plataformas de gestión.</li> <li>- Aplicación de analíticas de datos.</li> <li>- Utilizar la tecnología como herramienta de evaluación y medición.</li> <li>- Utilizar plataformas e-learning.</li> </ul>

**REFERENCIAS**

Alexandris, K., Zahariadis, P., Haralambos, T. & Grouios, G. (2004). An Empirical Investigation of the Relationships among Service Quality, Customer Satisfaction and Psychological Commitment in a Health Club Context. *European Sport Management Quarterly* - *European Sport Management Quarterly*, 4, 36-52. 10.1080/16184740408737466.

Busch, A. (Ed.). (1998). *Diseño para el deporte: El culto al rendimiento*. Nueva York, NY: Princeton.

Dietrich, M.; Jürgen, N.; Ostrowski, C.; Rost, K (2004). *Metodología general del entrenamiento infantil y juvenil*. Ed Paidotribo. Barcelona.

Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publ.

Howat, G., Absher, J., Crilley, G. & Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres, *Managing Leisure*, 1:2, 77-89, DOI: 10.1080/136067196376456.

Mackey, M., & Sedoff, M. (2021). *Pedagogías para el alto desempeño deportivo*. Homo Sapiens Ediciones.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of management journal*, 25(3), 465-499.

Papadimitriou, D., & Karteroliotis, K. (2000). The service quality expectations of private sport and fitness centers: A re-examination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9, 157-165.

Senge, P. (1990). "La Quinta disciplina" El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica.

Solanellas, P. (2018). *Liderazgo en la gestión de entidades deportivas*. Editorial UOC, Barcelona.

Copyright © 2022 Carlos Siffredi y Fernando Vilches



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](#). Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](#). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](#).

**CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO (HAZ CLICK ABAJO)**

