

# Módulo 1. El deporte y la gestión

## 1.1. El contexto deportivo

### 1.1.1. Aproximación conceptual

El término deporte es polisémico, dado que es definido y analizado desde diferentes perspectivas y con múltiples interpretaciones. En este sentido, resulta muy difícil esbozar una definición. Sus diversas acepciones y su misma práctica han ido mutando y ampliando su significado, haciendo referencia tanto a una actividad humana como a ser parte de una realidad de la sociedad. Por lo tanto, se podría afirmar que su significado se adapta al emisor que la utiliza y a todo su bagaje cultural.

Siguiendo esta perspectiva, aunque las asociaciones internacionales del deporte y muchos especialistas siempre intentaron definir dicho concepto, aún no se ha logrado una definición totalizadora por su complejidad simbólica y por la realidad social y cultural que representa.

En el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, el término deporte significa “Actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas” (RAE, 2020, <https://n9.cl/8flir>). Su segunda acepción hace referencia a “Recreación, pasatiempo, placer, diversión o ejercicio físico, por lo común al aire libre” (RAE, 2020, <https://n9.cl/8flir>). Definiciones como estas, sin embargo, dejan afuera los deportes que “ejercitan” el intelecto, como el ajedrez o los videojuegos. Estos últimos, aún en discusión sobre si representan o no un deporte.

Por su parte, otras definiciones aseguran que “el término deporte se refiere a una actividad física, básicamente de carácter competitivo y que mejora la condición física del individuo que lo practica” (Rossana, 2020, <https://n9.cl/hbugy>).

A raíz de esto, aclaremos que existe una confusión bastante común entre los términos deporte, actividad física y juego. Claramente, estos términos no son lo mismo. El deporte posee un carácter competitivo que lo diferencia de la actividad física, la cual se circunscribe a una práctica saludable. Mientras que el juego solo remite a la

parte de entretenimiento del deporte, siendo que este es mucho más que solo esparcimiento.

Siguiendo a Rossana (2020), podría decirse, entonces, que el deporte:

Es una actividad regulada, generalmente de naturaleza competitiva y que puede mejorar la condición física de quienes lo practican, también tiene propiedades que lo diferencian del juego. Este abarca diversas áreas de la sociedad y conlleva una complejidad simbólica en su dimensión social y cultural, ya que el deporte es actualmente una práctica, un espectáculo y un estilo de vida. (Rossana, 2020, <https://n9.cl/hbugy>).

**Figura 1: Características del deporte**



Fuente: elaboración propia.

### 1.1.2. Clasificación y destinatarios

Para comenzar, haremos una distinción entre los diferentes tipos de deportes existentes. Distinguimos entre una clasificación clásica proveniente de Bouet (1968) que aún persiste y una más moderna.

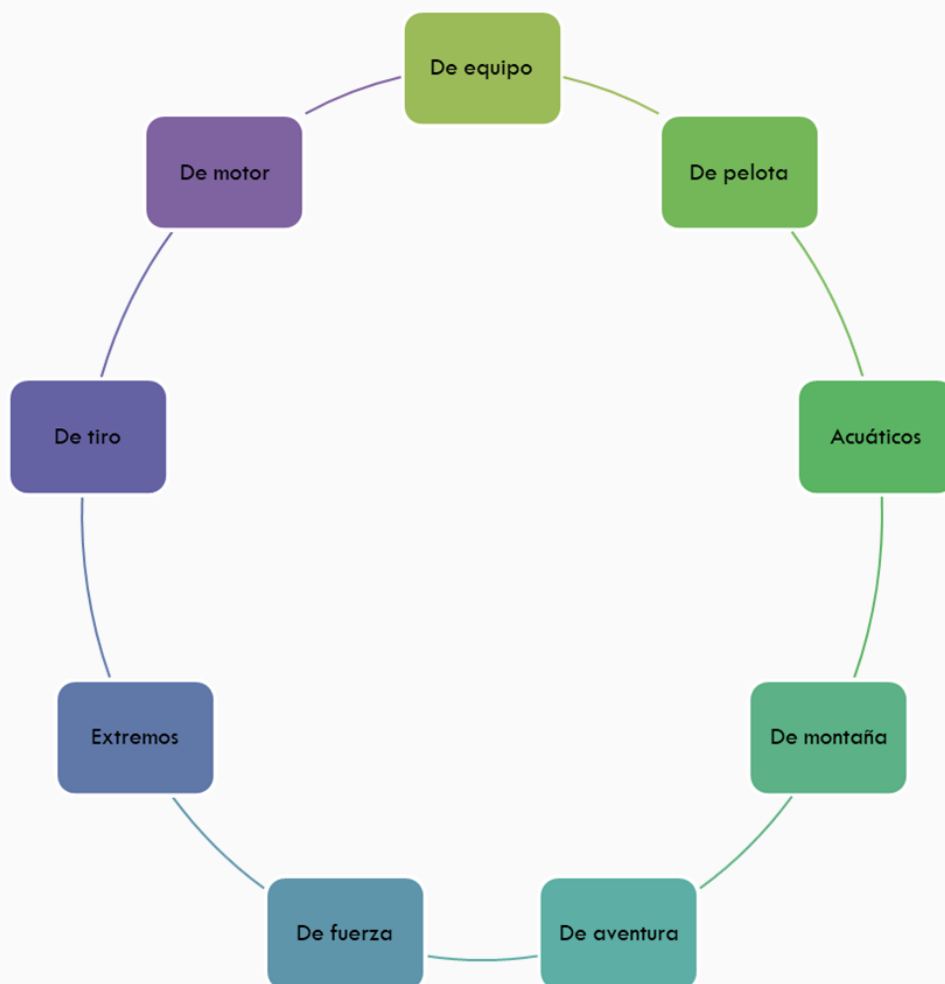
Figura 2: Clasificación tradicional del deporte



Fuente: elaboración propia adaptada de Rodríguez, Abad Robles y Giménez Fuentes-Guerra (2009, <https://n9.cl/fo64>).

En cambio, la clasificación moderna incorpora nuevas categorías para abarcar otras opciones.

**Figura 3: Clasificación moderna**



Fuente: elaboración propia con base en CFI Reina Isabel (2019, <https://n9.cl/va4sp>).

Ahora, es preciso abordar el nuevo escenario que rodea al deporte, puesto que actualmente, como venimos diciendo, hablar de deporte nos lleva a contemplar un gran abanico de significados que han modificado totalmente los conceptos sociales aplicados hasta el momento.

Este gran cambio ha provocado situaciones de controversia, motivadas por la confluencia de nuevos aspectos que se mezclan con valores tradicionales del deporte tan arraigados en la sociedad.

Así, durante esta última década, nos encontramos con numerosos estudios sociales que analizan en profundidad los intereses de la población hacia el deporte. Estas investigaciones pueden ser englobadas en cuatro grandes bloques, entendidos como pautas principales para el debate actual:

**Nuevas concepciones:** ya no se concibe como una actividad exclusivamente relacionada con la competición deportiva. La sociedad actual ha evolucionado en torno al “deporte” vinculando al mismo a aspectos recreativos, de salud, educativos, profesionales, empresariales, etc.

**Nuevas motivaciones:** ya no se entiende como una actividad exclusivamente relacionada con la superación o con la victoria. Hoy en día el desarrollo del deporte, en su concepción universal, fundamenta su actividad en la relación humana, en la integración, el cuidado del cuerpo, la relación con la naturaleza, etc.

**Nuevos practicantes:** ya no es una actividad exclusiva de personas con cualidades físicas altas o jóvenes. En la actualidad, el deporte como se lo comprende comúnmente, abarca a todo tipo de personas, sin ninguna limitación de edad, sexo, nivel social, etc.

**Nuevas estructuras organizativas:** ya no depende exclusivamente de las estructuras federativas, sino que hay una amplia oferta, desde estructuras asociativas privadas, profesionales o administrativas. Y en este contexto, la práctica de las actividades deportivas adquiere nuevas necesidades de regulación, que abarca aspectos que se atienen a principios de seguridad y de regulación profesional, además de contemplar, desde diversas perspectivas, aspectos reglamentarios.

Vemos pues, que el deporte en estos años ha experimentado un proceso de expansión y desarrollo, en el que ha diversificado sus funciones, sus finalidades y la potencial demanda a la que se dirige. (Piñeiro García-Lago, 2007, p. 12).

Se debe entender el deporte como un fenómeno que ha evolucionado desde de la competición y condición física para pasar a ser un fenómeno de carácter global que actúa beneficiosamente en los diferentes planos y dimensiones de la nueva sociedad. Extendiéndose transversalmente, ocupando lo habitual y cotidiano, tanto en sus facetas individual y colectiva, como en sus diferentes vertientes:

- La salud (mantenimiento y mejora física, rehabilitación, capacitación, prevención de enfermedades, esparcimiento).

- La educación (formación equilibrada, valores individuales y sociales).
- La acción social (juventud, tercera edad, relación, integración de sectores desfavorecidos, empleo).
- La cultura (moda, hábitos, estética).
- La economía (industria, materiales de servicios, indumentaria, deporte espectáculo)
- El territorio (infraestructuras y espacios para su práctica).
- El ocio y turismo (deportes de aventura, senderismo).
- La comunicación, internacionalización y conocimiento global.
- Lo ambiental (el medio natural, la sostenibilidad). (Celma, 2007, pp. 139-140).

Como vemos, las múltiples posibilidades que el deporte nos presenta no son, únicamente, consecuencia de la evolución del deporte tradicional, sino que son fruto de la transformación de una nueva sociedad que, en el marco de la globalización, está caracterizada por una enorme dinámica e interacción. (Celma, 2007, p. 137).

El escenario planteado anteriormente se puede ver claramente plasmado en el caso de los eSports, o deportes electrónicos. Históricamente la práctica de deportes tradicionales ha excluido a una gran cantidad de jóvenes y niños. Esto se debe a que por su naturaleza competitiva, todas aquellas personas que no cuentan con determinadas cualidades o gustos por el movimiento, han quedado al margen de la posibilidad de practicar o participar en deportes. La aparición de los eSports, ha abierto una nueva oportunidad de práctica reglada, regulada, con componentes competitivos y con otras características propias de los deportes tradicionales, a aquellas personas que se sienten más identificadas con estas prácticas que con aquellas que dependen de un despliegue físico con el que no cuentan.

Aquí debemos diferenciar a los deportes tradicionales de la actividad físico. Es bien sabido que la actividad física programada y dosificada de manera adecuada, puede representar un agente fundamental en la salud no solo física, si no metabólica, endócrina e incluso intelectual de quien la lleva adelante. También sabemos que para poder participar de deportes tradicionales de manera competitiva se debe contar con determinadas cualidades físicas relacionadas con la fuerza y la capacidad de movimiento. Sin embargo, no es necesariamente cierto que la práctica deportiva competitiva tenga una alta correlación con la salud general. Los deportistas tienden a tener deprimido su sistema inmune, entre otras razones por el permanente estado de fatiga en el que viven. Sumado a esto debemos contemplar desde una perspectiva epidemiológica, el alto riesgo de incurrir en lesiones que significa la práctica deportiva.

Con esto no queremos argumentar una propuesta hacia la NO práctica deportiva. Por el contrario, consideramos a la práctica deportiva, tal y como propuesto anteriormente, a un espacio de desarrollo no solo físico, si no intelectual, emocional, social y afectivo, que vale la pena vivenciar. Sin embargo, aquellos argumentos que se utilizan para tirar por tierra la posibilidad de considerar a los eSports como parte de ecosistema deportivo, muchas veces no están tan resueltos como pareciera, en los deportes tradicionales.

La propuesta concreta es que la práctica de deportes electrónicos acompañada con una dosis suficiente y consistente de actividad física programada por un profesional, puede cubrir las necesidades mínimas de movimiento y entrenamiento para contar con una salud física plena.

“En relación a esto, desde equipos amateurs en su mayoría a equipos profesionales cuentan con un grupo de trabajo en forma de director de equipo, entrenador, asistente, analista, psicólogo, entrenadores personales, directores de redes sociales, cocineros, etc. De esta forma las organizaciones que se encuentran compitiendo en las ligas de más alto nivel están buscando cada vez más la ayuda de profesionales capacitados en ciencias de la salud y el deporte con el fin de optimizar el rendimiento de los jugadores”. (García-Naveira 2019).

Estas nuevas necesidades y los ciudadanos que las demandan son los agentes que han impregnado el nuevo concepto de deporte con renovadas pautas y retos, y corresponde a los administradores dar respuesta a esta transformación.

Estamos frente a una “nueva colectividad de practicantes que, junto a los consumidores del deporte espectáculo” (Celma, 2007, p. 137) y deportistas

federados, van a modelar, de forma acelerada y constante, las pautas de comportamiento de la actividad física y el deporte.

En la siguiente imagen, se pueden identificar los ámbitos que componen al deporte y lo influyen. Estos ámbitos se desprenden de concebir al deporte como: “deporte espectáculo”, “deporte social” y “deporte tradicional (u originario)”. En medio de estos últimos, también se pueden encontrar al deporte infantil y al adaptado como recursos educativos y de integración.

**Figura 4: El mundo del deporte**



Fuente: elaboración propia con base en Celma, 2007, p. 137.

A partir de esta clasificación, podemos definir dónde radica el poder de estos tres mundos: primordialmente, en la relación clientelar que mantienen las personas con los mismos.

Así, vemos que el deporte **tradicional** se sigue nutriendo de deportistas afiliados por clubes y entidades como federaciones. Aunque, aclaramos, ha perdido o se ha dividido en varias modalidades como la del fútbol, básquet y tenis. En estas, parte de su cúspide (la de máximo nivel), se ha pasado al deporte espectáculo.

El deporte **espectáculo** basa su conexión con las personas en una relación clientelar no como practicantes, sino como una masa de

espectadores (consumidores). Esto convierte a los primeros en una ínfima minoría situada en la élite del deporte. Los grandes clubes, sus ligas y circuitos profesionales, en estrecha conexión con los medios de comunicación y grandes empresas de artículos deportivos, son sus principales agentes.

El deporte **social** es el que ha vivido la gran transformación (aún en incremento) de la práctica o uso de la actividad física, sea para salud, estética, esparcimiento y otros valores que este puede dar, especialmente, en el terreno de lo social. Aquí son los usuarios (practicantes) los que le dan forma y sostienen al deporte social, y es donde están incidiendo instituciones públicas, empresas y también entidades deportivas sin ánimo de lucro. (Celma, 2004, p. 9).

Más allá de lo antes citado, podríamos referenciar entre el deporte tradicional y el social, otros dos ámbitos que toman fuerza en nuestra sociedad: el deporte infantil y el deporte adaptado. El de iniciación o infantil sienta sus bases en los grupos etarios bajos, donde muchas veces es tomado como medio o recurso educativo en la búsqueda de instalar conductas “saludables” en el desarrollo de la persona y, por otro lado, formar deportistas que el día de mañana nutrirían los mundos antes citados.

Y desde la concientización social de integración, inclusión y equidad, aparece con fuerza el deporte adaptado. Este es pensado para aquellos sujetos que particularmente disponen de capacidades especiales (es decir, como destinatarios).

Figura 5: Deporte infantil = complemento educativo



Fuente: elaboración propia.

Desde otra óptica, puede hacerse una diferenciación según cuál sea la relación que establece el individuo con la actividad física o el deporte. Por lo tanto, se podría hablar de la dicotomía entre los que **“van a ver”** y los que **“van a hacer”**.

Los primeros, los que **“van a ver”**, lo hacen principalmente como consumidores de deporte espectáculo, fenómeno que comporta una amplia gama de influencias psicosociales, algunas tan evidentes como la identificación colectiva, la adscripción a un grupo, la idolatría y mitificación de héroes deportivos o el entretenimiento. (Celma, 2004, p. 9).

Puede verse el impacto que los eventos deportivos provocan en los hábitos culturales allí:

Donde la adoración a deportistas millonarios se interpola con la afición y sentimientos de identificación, de manera que estas emociones forman ya parte de la vida cotidiana de muchas personas. Un ejemplo de las consecuencias del deporte espectáculo lo constituye el estado de ánimo producido por los resultados

deportivos (euforia o decepción), que es causa, según los expertos, de mayor o menor rendimiento en el trabajo e influencias sobre su relación personal, laboral, social y su salud.

Los otros, los que *“van a hacer”*: este ámbito ya no es exclusivo del que lo ejercita el deporte por higiene o el que compite que, actualmente, son minoría. Aparte de los importantes elementos que, de cara a lo social, el fenómeno deportivo hoy comporta (integración, cohesión social, interrelación, etc.), se observa que, en clave individual, la incorporación multitudinaria a la actividad deportiva tiene como objetivos la búsqueda de la salud, la necesidad terapéutica, la estética, el relax, el antiestrés, la relación, el status social, etc. Es decir, la optimización de las condiciones de vida de las personas.

Un claro ejemplo, de esta nueva situación es la demanda de la actividad física como método eficaz para control de peso o adelgazamiento (salud o imagen personal, culto al cuerpo), demanda que ha copado la oferta de los gimnasios y centros deportivos. Esta realidad tiene un plano económico que supone una verdadera industria de servicios. Sobre este factor económico, solo basta con apreciar el movimiento producido por esta situación para ver su importancia económico-financiera. Aparte de las aportaciones directas en el consumo de la actividad (cuotas, abonos, etc.) o espectáculo (entradas, derechos de publicidad y sobre todo TV para los grandes eventos o competiciones), el movimiento económico es imparable. (Celma, 2004, p. 10).

Una muestra puntual de esta dinámica es, para la mayoría de practicantes, la moda (las marcas) y el mercado de material (accesorios y prendas deportivas) que día a día se ve incrementado.

Hasta aquí, hemos visto en las clasificaciones, tradicionales, e incluso en las contemporáneas, que los deportes electrónicos siguen sin ser considerados. Sin embargo, desde hace algunos años, esta discusión está abierta. Veremos a continuación algunas consideraciones de expertos en la temática y en psicología deportiva acerca de este fenómeno:

“Sin entrar en el análisis técnico a favor o en contra de la cuestión, de escaso valor a nivel profesional, cabe señalar que los esports contienen elementos comunes a los deportes tradicionales (p.ej., fútbol, baloncesto, atletismo y ajedrez), aspectos que son

relevantes desde lo aplicable y su estudio: (1) hay un rendimiento principalmente mental, aunque en menor medida, también físico; (2) la participación es organizada e incluye instituciones que lo avalan (p.ej., en España, la Liga de Videojuego Profesional y clubes de esports); (3) existe competencias regladas (p.ej., en formato de liga durante una temporada o copa entre clubes); (4) hay entrenamientos (físico, psicológico y técnico-táctico); (5) están sujetos a normas; y (6) tiene un carácter competitivo”. García-Naveira, Alejo. (2019b).

“Cuentan con características que se exigen en el deporte: reglas, rivales, ligas, preparación técnica, táctica y psicológica, con equipos, entrenadores, analistas y managers. Por lo que desde ese punto de vista sí podrían clasificarse como deporte. Los “peros” aparecen cuando nos encontramos con juegos que no cumplen con los valores presentes en el deporte actual y enzarzan la violencia y el estereotipo de género por poner algunos ejemplos, que no tienen relación con la definición de deporte clásico.” Marcela Herrera Garín en García-Naveira, Alejo. (2019a).

“Primero, aunque es muy claro que en cuanto al ejercicio físico que se ejerce con la práctica de los esports no se puede comparar con lo requerido para jugar fútbol, tenis o baloncesto. Se puede argumentar que el esfuerzo físico (es decir, el gasto energético) que existe en entrenamientos y competencias de esports se puede considerar similar al de otras actividades como el tiro con arco, el tiro, bridge o el ajedrez, por la cual estas actividades son consideradas deportes por el Comité Olímpico Internacional. Segundo, con la integración de una definición de los esports mucho más comprensible, se puede argumentar que esports, de la misma forma como deportes, proporciona componentes que afectan positivamente los aspectos sociales y psicológicos”. Ismael Pedraza-Ramírez en García-Naveira, Alejo. (2019a).

“Los esports deberían ser considerados un deporte. Primero porque la estructura competitiva es muy similar a los deportes tradicionales. Es decir que una competición oficial está reglamentada, organizada y supervisada por agentes imparciales. Los competidores cumplen ciertos requisitos para poder jugar y se enfrentan en igualdad de condiciones a sus rivales. En las competencias por equipos, un jugador debe pertenecer a las filas

de un club. Estos equipos suelen practicar antes de las competiciones para mejorar sus habilidades y opciones de ganar. Segundo porque a pesar de la baja exigencia física que se puede suponer, los esports no son 100% mentales y se necesita de una destreza física elevada para competir en el máximo nivel como, por ejemplo: la coordinación viso-motora, el tiempo de reacción, la precisión y exactitud con el ratón o joystick. Existen deportes tradicionales que, de igual forma, dependen en gran medida de la destreza y conocimiento del jugador más que de una capacidad o resistencia física, por ejemplo: tiro con arco, tiro deportivo, curling, billar, por mencionar algunos. Tercero porque el resultado de las partidas está ligado a la suma de estas destrezas, del conocimiento y la habilidad en el juego, por lo que el ganador no está determinado por el dinero que ha invertido, por el azar ni por conocer un “truco” que le de ventaja. Es en este punto en que los esports se distinguen de muchos videojuegos que son denominados “pay to win” y se caracterizan por darles una ventaja clara a los jugadores que más dinero gastan u obstaculizan el progreso de un jugador que no ha pagado”. Guillermo Mendoza en García-Naveira, Alejo. (2019a)

### 1.1.3. Desafíos actuales

Hay pruebas que demuestran que los beneficios del deporte van más allá de los efectos positivos que tiene la actividad física en la salud. Hay investigaciones que indican que contribuye también a lograr objetivos sociales. Por ejemplo: la educación, el desarrollo en niños y jóvenes, la inclusión social, la prevención de delitos, el desarrollo económico y la sostenibilidad medioambiental.

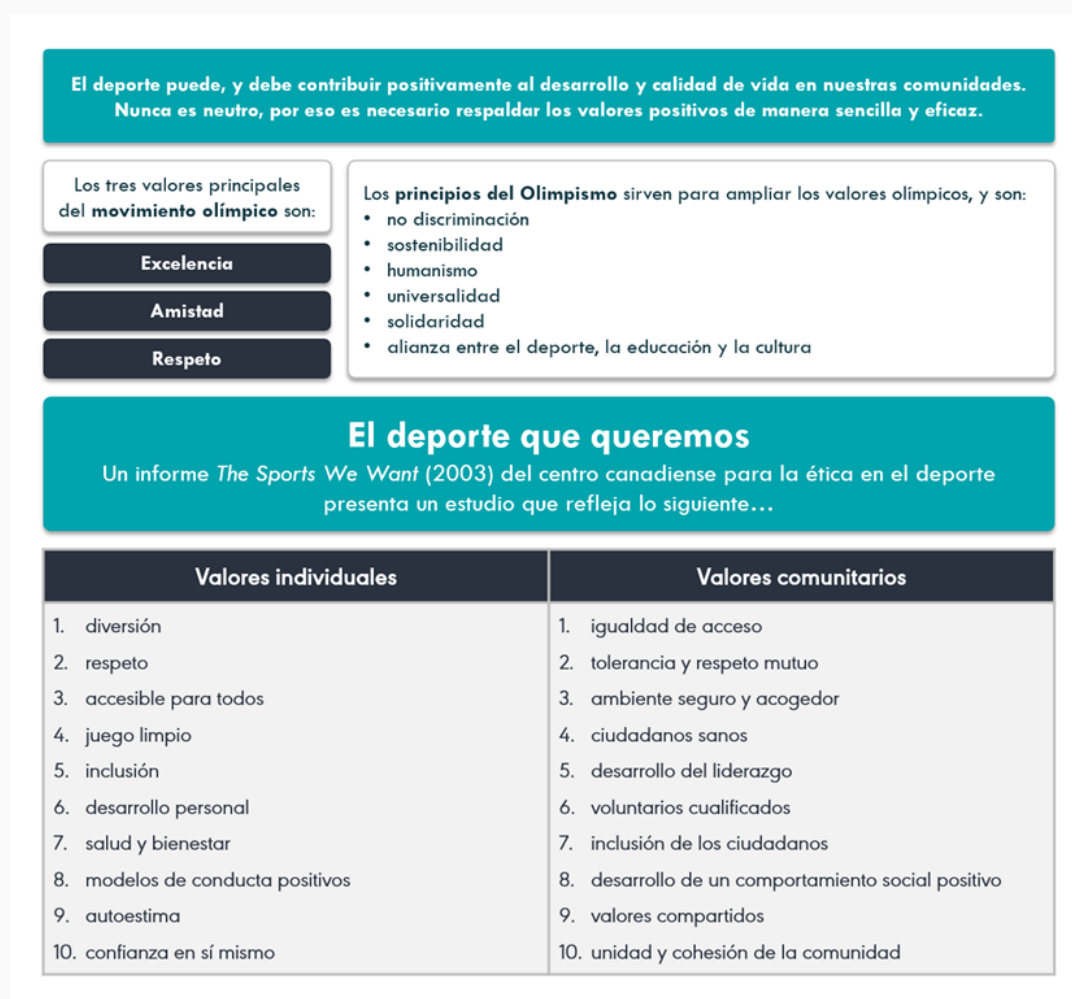
De todas formas, el deporte no es una panacea para todos los problemas de la sociedad ni una prioridad en comparación a las necesidades de las comunidades menos favorecidas, pero sí puede tener efectos positivos y ser una valiosa herramienta si se la emplea adecuadamente.

El deporte tiene la capacidad de unir personas, a pesar de las diferencias nacionalistas, políticas, religiosas y culturales. Puede potenciar la integración social y la identidad de las minorías y grupos marginados. También puede contribuir al desarrollo económico y crear puestos de trabajo, servir para luchar contra la discriminación, crear una mayor conciencia de los derechos de las mujeres y ser una plataforma útil para ofrecer una educación preventiva contra diversas enfermedades que afectan a las poblaciones y grupos de riesgo.

Sin embargo, para que estos beneficios estén disponibles, debemos crear un sistema que ofrezca el deporte que la comunidad quiere: un deporte lúdico, justo, inclusivo y que promueva la excelencia.

La calidad y el impacto final del deporte dependen en última instancia de las personas “cuyas ideas, actitudes y comportamientos determinarán si se salvará la brecha que separa al deporte que tenemos y al deporte que queremos: el deporte de verdad” (Comité Olímpico Internacional, 2014, p. 78).

**Figura 6: El deporte y sus valores**



Fuente: elaboración propia.

#### 1.1.4. Gestión en un nuevo escenario

Los gestores deportivos deben procurar interpretar todo esto en el desarrollo de su rol y función tanto en el aspecto de los usuarios practicantes como en el de usuarios espectadores. El profesional debe extraer la estrategia adecuada en función de la eficiencia socioeconómica y de la viabilidad organizativa frente a un mercado dinámico.

Esta cuestión, con las cautelas necesarias en el sector público, produce ya diversas transformaciones, algunas significativas por el cambio conceptual que integran. Un ejemplo son las denominaciones habituales aplicadas en la prestación de servicios deportivos, sustituyéndose denominaciones de “usuario” por la de “cliente”, o la utilización cada vez más extendida de terminologías como “producto deportivo”, “calidad de servicio”, “atención al cliente”, etc.

Hoy los gestores deportivos ya no pueden ser aquellos entusiastas, voluntaristas y filantrópicos socios, entrenadores o “contables”, que desde su entidad de corte tradicional procuran con cierta dedicación mejorar, de forma más o menos puntual, su administración, el desarrollo de eventos o la organización de competiciones.

Los gestores deportivos, hoy, deben ostentar el sello de “profesionalidad y polivalencia” y asumir que, en la actualidad, pertenecen a un ámbito que presenta una diversa combinación de modelos y organizaciones con intereses y hasta finalidades distintas, pero “todos”, sean los que dirigen entes públicos, clubes deportivos, federaciones, gimnasios, empresas de servicios, deben contemplar y saber interpretar, en su amplia dimensión, las diferentes formas que tiene el conjunto de la población para abordar y consumir la acción deportiva, aplicando las técnicas de gestión, innovando y siendo extremadamente sensibles a las peculiaridades del ámbito deportivo-social donde desenvuelven su actuación.

¿Qué depara el futuro para el fenómeno del deporte, y para los gestores deportivos? Tal y como decía Steve Jobs a sus directivos de Apple, creadores de varios productos innovadores: “La mejor manera de predecir el futuro es intentar modelarlo... crearlo está en nuestras manos”. (Celma, 2007, pp. 138-139).

## 1.2. La gestión

### 1.2.1. Concepto y clasificaciones

En términos generales, la gestión consiste en dirigir una organización o empresa, en su conjunto o una parte o nivel de la misma. La gestión no es una función exclusiva de los altos directivos, sino que concierne a todos lo que realizan, bajo su responsabilidad una función de coordinación de un grupo o equipo de personas para la consecución de un resultado. (Pereira, 2009, <https://n9.cl/oi3fh>).

La Real Academia Española establece que “administrar” significa gobernar, regir, cuidar, mientras que “gestión” es la acción y efecto de administrar. Los conceptos “administración” y “gestión” que los anglosajones designan como “management”, aparecen frecuentemente utilizados como sinónimos, incluso con respecto a otros sustantivos como “dirección” y “organización”. (Pereira, 2009, <https://n9.cl/oi3fh>).

En sentido contrario, siguiendo a Pereira, otros autores establecen diferencias entre los términos “organización” y “administración”:

- a) Organización es la “combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen” (Zerilli, 1989, p. 126).
- b) Administración, con frecuencia utilizado también como sinónimo de dirección, es “el conjunto de medidas (decisiones, procedimientos, sistemas, relaciones, controles) a través de los cuales se desarrolla la actividad de la dirección para conseguir los objetivos de la organización” (Zerilli, 1989, p. 126).

La gestión supone una de las actividades humanas que mayor influencia ha ejercido en la evolución de nuestra sociedad. En distintos ámbitos y sectores, en todos los niveles de la estructura y en cualquier tipo de organización o empresa, el desempeño profesional de un gestor consiste en crear y mantener un ambiente adecuado para que, los que forman parte de la organización, trabajando de manera coordinada, puedan realizar las funciones y tareas

asignadas, con el fin de obtener los objetivos previamente establecidos. (Pereira, 2009, <https://n9.cl/oi3fh>).

Desde el Comité de Desarrollo del Deporte del Consejo de Europa, se define la gestión como “el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de los recursos -personas, manifestaciones o instalaciones- a fin de realizar unos objetivos determinados” (Mestre Sancho, 2013, p. 3).

De esta manera, la gestión se configura como el conjunto de acciones dirigidas hacia la obtención de los mejores rendimientos en la *performance* de una empresa u organización.

Un posible camino hacia el significado de gestión deportiva supondría pensarlo como un concepto plural que abarca un conjunto amplio de acciones y una variedad de competencias y desempeños distintos, aunque no aislados, de la totalidad de los estamentos y miembros de la organización deportiva, que actúan de manera planificada, racional, coordinada e interdependiente para el logro de la finalidad de la empresa, entendida bien como organización deportiva o bien como una acción, siempre en la búsqueda de la eficiencia, los mejores rendimientos o equilibrio global entre resultados, beneficios y consumos de todo tipo, en el marco de la protección ambiental y del desarrollo sostenible. (Mestre Sancho, 2013, p. 3).

### 1.2.2. Enfoques de la gestión

Las tareas de gestión están orientadas fundamentalmente hacia la planificación, la organización, la coordinación y el control. Un buen gestor en deportes necesita estas competencias y debe demostrar rendimiento en su trabajo personal, así como habilidades para tomar decisiones.

Los conceptos tradicionales de gestión han sido clasificados según su enfoque, a saber: clásico, conductual, científico, sistémico y coyuntural. Cada uno de estos enfoques ayuda a entender el *modus operandi* de los gerentes. (Acosta Hernández, 2005, pp. 216-218).

Seguendo a Acosta Hernández (2005), se establece la siguiente clasificación:

- **Gestión clásica:** basada en la creencia según la cual cada gestor debe tener un perfecto dominio de las destrezas y habilidades necesarias para planear, organizar, coordinar y controlar en el marco de las relaciones laborales, no solo a los empleados y colaboradores, sino también a las unidades locales y regionales de toda la organización, los miembros afiliados, los clubes, las ligas y otras organizaciones afiliadas.

Este concepto está íntimamente relacionado con las definiciones siguientes:

- La planificación es la definición de metas, objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo. Es la base para llevar a cabo el resto de las acciones.
  - La organización es la selección y combinación de acciones para llevar a cabo las estrategias y el diseño de estructuras adecuadas para contribuir al logro de las metas y objetivos de la organización. De esta manera, los gestores definen los procedimientos para lograr los objetivos propuestos anteriormente y se construye la estructura que ordenará la organización.
  - La coordinación significa establecer relaciones entre la gente y los departamentos con el fin de asegurar que cada unidad funcione como conjunto y garantice desde sus actividades los objetivos.
  - El liderazgo del gestor para mantener la dirección de la organización y la motivación de los colaboradores, para alcanzar los objetivos.
  - El control, utilizado por los gestores para evaluar la puesta en práctica de la planificación, con sus consecuentes objetivos, con la posibilidad de corregir y cambiar el rumbo, de ser necesario.
- **Gestión conductual:** fundamentada en el principio de motivación de la gente, el cual va más allá de la planificación, la organización, la coordinación y el control. La productividad individual mejora cuando la persona está motivada por sus propios deseos, necesidades y tendencias. Un trato humano que combine dignidad y consideración individual contribuye a que la gente se identifique con la organización y la induce a alcanzar las metas que adoptó por voluntad propia.

- **Gestión científica:** recurre a la precisión de las estadísticas, las matemáticas y la alta tecnología para lograr una gestión más eficaz.
- **Gestión sistémica:** establecida en la coordinación de todos los aspectos (planificación, organización y control, tanto del comportamiento como de las actividades de los empleados) de manera que todo junto funcione como un sistema integrado. En consecuencia, se debe asegurar que todas las partes funcionen como un todo para que cada parte y la organización en conjunto alcancen las metas y los objetivos asignados.
- **Gestión coyuntural:** este concepto supone que no existe una manera ideal para conducir una organización determinada. La gestión depende de las condiciones que caracterizan cada situación particular, encontrando las soluciones más adecuadas en función la situación específica.

**Figura 7: Enfoques de la gestión**



Fuente: elaboración propia.

### 1.2.3. El contexto y sus sectores

El contexto de las organizaciones deportivas está constituido por factores internos y externos que, en alguna medida, determinan la gestión.

Los factores externos consisten en las condiciones económicas, políticas, culturales o sociales que afrontan los individuos involucrados en la práctica de actividades deportivas. Son ajenos a los participantes y, por ende, difícil de controlar su injerencia. Los factores internos son las condiciones de trabajo internas, así como las actividades administrativas de la propia organización deportiva.

El éxito de las operaciones depende del conocimiento de los factores internos como los niveles de trabajo, las habilidades y capacidades de los empleados, las responsabilidades y la motivación en cuanto a los objetivos de la organización. Aunque de igual importancia son los factores externos como la economía mundial, la economía local, la tecnología, la política, la penetración de otros competidores en el mercado, las necesidades y tendencias y el contexto social y cultural. En un mundo en permanente evolución, cada factor externo es un desafío que puede afectar profundamente a cualquier organización deportiva. Los gerentes deben aprender a controlar y responder adecuadamente a estos factores de cambio para sobrevivir. (Acosta Hernández, 2005, pp. 218-219).

Se pueden identificar tres sectores básicos de gestión deportiva:

**La gestión deportiva pública:** en esta los poderes públicos ejercen las competencias de carácter deportivo, a través del correspondiente órgano administrativo, atribuidas según su ámbito territorial. Esto significa que, aun considerando el deporte como una competencia compartida, determinadas funciones corresponden exclusivamente a una administración pública.

**La gestión deportiva empresarial:** tiene un enfoque de negocio, absolutamente lícito en una economía de mercado, en el que se pueden diferenciar básicamente las empresas de prestación de servicios deportivos, ya sea que su oferta comporte actividades y/o instalaciones, y la organización del deporte profesional que explota el espectáculo deportivo. Esta gestión ha vivido un fuerte crecimiento

en los últimos años por la irrupción de la tecnología en el deporte espectáculo, globalizando el alcance y eliminando fronteras.

**La gestión deportiva social:** está integrado por las organizaciones no lucrativas, destacando en el deporte dos tipos de entidades diferenciadas. Por un lado, el Asociacionismo Deportivo que se sustenta en un modelo estatal y los correspondientes modelos asociativos autonómicos, conformando una compleja y amplia variedad de figuras asociativas que han nacido como respuesta a las nuevas circunstancias sobrevenidas en la evolución del deporte. Y, por otro, las Fundaciones Deportivas que, al igual que las asociaciones, carecen de ánimo de lucro y que vienen experimentando un significativo crecimiento desde finales de la década de los 90. (Pereira, 2009, <https://n9.cl/oi3fh>).

**Figura 8: Sectores y ámbitos de la gestión**



Fuente: elaboración propia.

Basta mirar unos años hacia atrás para notar cómo aumentaron las afiliaciones a asociaciones deportivas, donde un alto porcentaje de individuos que practican deporte se agrupó en algún tipo de organización deportiva.

Esto implica, necesariamente, que la gestión organizacional de los clubes e instituciones deportivas sea eficiente, no solo para sostener su crecimiento, sino, además, para estar a la vanguardia e incorporar las nuevas formas de interpretar y practicar deporte con base en las necesidades actuales de la sociedad.

No se espera solo un gestor que dirija, sino un líder que pueda afrontar los desafíos de una organización sobre la base de valores que refuercen su identidad y contribuyan con atributos diferenciadores transparentes para su imagen corporativa.

Por lo tanto, no es posible pensar en un cambio de paradigma en el ámbito deportivo sin considerar la profesionalización del servicio deportivo (desde la gestión a la técnica) como crucial y transversal en toda administración.

#### 1.2.4. Gestión deportiva

El reconocimiento del deporte como fenómeno en las sociedades actuales y su influencia, el destino de recursos, la ampliación y construcción de nuevos escenarios, la implementación de nuevas tecnologías que crean comunidades globales, obliga a pensar seriamente en cómo es la gestión deportiva y su significado en cuanto un factor importante de desarrollo. El deporte no tiene por qué ser una actividad deficitaria ni por el contrario verse sometida únicamente a criterios de rentabilidad económica. Los beneficios que pueden, y deben, obtenerse a través del deporte y su práctica, se sitúan en unos planos más importantes -trascendentes, podría decirse- que los simplemente económicos. La gestión en el deporte pretende la búsqueda de los mayores beneficios en toda su amplitud de entornos –deportivos por supuesto, sociales, educativos, medioambientales, políticos... y también económicos–, en el cumplimiento de los fines de una organización, empresa o acción. Para que un gestor deportivo logre estos fines debe conocer cuáles son los componentes con los que trabajar. (Mestre Sancho, 2013, p. 1).

La profesionalización de los recursos humanos requiere de una articulación y complementariedad entre saberes, habilidades y capacidades. Esto debe lograrse a través de una formación de calidad, crítica y contextualizada, mediante la transmisión de los conocimientos y las herramientas más adecuadas para estar acorde a la actual complejidad de nuestro entorno deportivo.

#### **¿Qué elementos constituyen la gestión deportiva?**

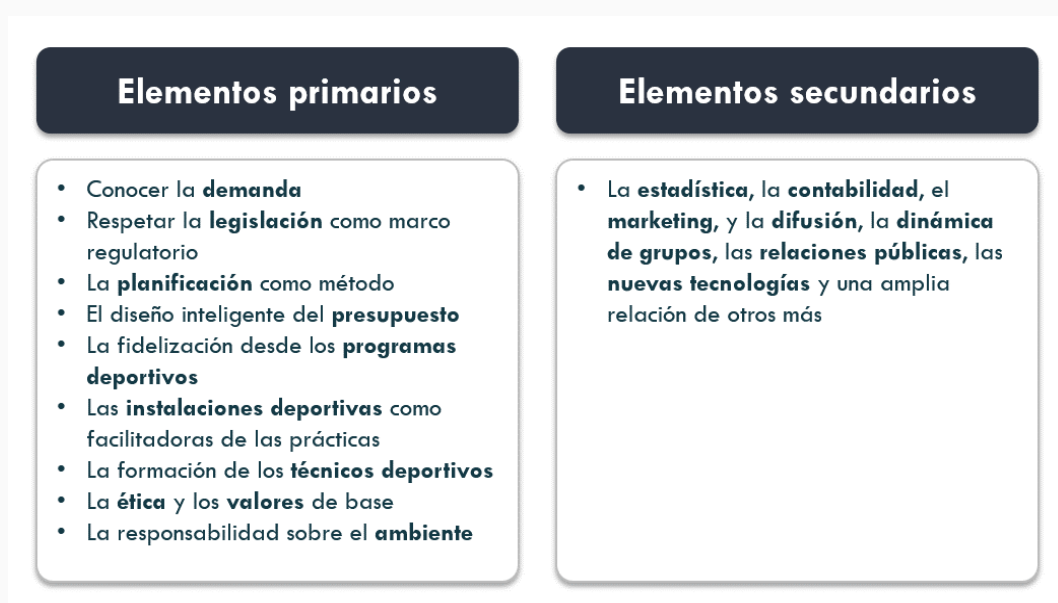
Aplicada al deporte, la gestión se convierte en un proceso que requiere de la actuación, coordinada e interdependiente de diversos elementos a conocer, entre los que se destacan como primarios:

- Las necesidades y aspiraciones deportivas de la población. Conocer las demandas deportivas de la población permitirá la adecuación de la oferta a sus intereses, y facilitará la práctica de la actividad física.
- La legislación deportiva y la no deportiva de aplicación al deporte. Resulta imprescindible, en la gestión del deporte, conocer, respetar y aplicar la legislación deportiva -y la no deportiva que le afecte-, como también enseñarla y transmitirla a quienes están inmersos en el sistema deportivo, cualquiera que sea este.
- La planificación como método de trabajo. Ordenar en el tiempo el desempeño de los elementos que conforman la gestión, requiere su conveniente planificación, sobre todo a largo y medio plazo.
- Los presupuestos (recursos) económicos. Deben diseñarse acordes a la realidad de las aspiraciones necesarias, evitando lo superfluo que solo origina malgastos y despilfarros.
- Los programas deportivos. La conveniente gestión de los programas deportivos será una garantía de fidelización hacia la práctica deportiva.
- Las instalaciones deportivas. La adecuada y razonable construcción de instalaciones deportivas, diseñadas en función de sus posteriores usos, resultará un elemento facilitador de su gestión.
- Los técnicos deportivos. Disponer de personas tituladas y formadas convenientemente es, hoy en día, una de las primeras garantías de progreso de la sociedad.
- La ética y los valores en el deporte. La búsqueda expresa de la ética y los valores que se pueden adquirir a través del deporte debe ser un elemento a recuperar en el sistema deportivo y a incorporar a la gestión.

- El medioambiente y su protección. La conservación del medioambiente es responsabilidad de todos a título personal. También lo es de cada uno de los colectivos. Algunos de ellos asumen una competencia más marcada, caso del deporte, cuanto que su fin es la salud de las personas.

Y como elementos secundarios que surgen como consecuencia de los anteriores, se pueden mencionar: la estadística, la contabilidad, el marketing y la difusión; la documentación deportiva, la calidad, los controles médicos, la dinámica de grupos, las relaciones públicas, las nuevas tecnologías y sus posibilidades para la gestión y una amplia relación de otros más. (Mestre Sancho, 2013, pp. 6-7).

**Figura 9: Elementos que constituyen la gestión deportiva**



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, para establecer una línea organizativa de calidad y lograr la satisfacción de los usuarios, varios expertos en gestión deportiva afirman que es necesario un programa de gestión deportiva compuesto por los siguientes elementos (Palmero, 2020):

- Estructura organizativa: determinar las funciones tanto desde el ámbito deportivo, como el económico, social, etc.
- Misión, visión y valores de la organización: directivas básicas de la cultura organizacional.
- Planificación deportiva estratégica (largo plazo), táctica (medio plazo) y operativa (corto plazo).
- Imagen de marca y redes de vinculación y asociación como las familias.
- Formación de educadores deportivos: tema crucial en esta era.

# Referencias

**Acosta Hernández, R.** (2005). *Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas*, Barcelona: Editorial Paidotribo.

**Celma, J.** (2004). *ABC del gestor deportivo*. Barcelona: INDE Publicaciones.

**Celma, J.** (2007). Gestor y práctica deportiva: claves del futuro. En *La gestión deportiva local: problemática actual y tendencias del futuro*. Las Palmas de Gran Canaria [Congreso], pp. 135-150. Recuperado de: <https://docplayer.es/3937751-La-gestion-deportiva-local-problematica-actual-y-tendencias-de-futuro.html>

**Comité Olímpico Internacional** (2014). *Manual de administración deportiva*. Recuperado de: <https://circulomarplatensedeatletismo.com/wp-content/uploads/2018/05/Manual-de-Administracion-Deportiva.pdf>

**García-Naveira, Alejo.** (2019a). LOS eSPORTS A DEBATE. 118. 111-131. 10.14635/IPSIC.2017.117.

**García-Naveira, Alejo.** (2019b). Editorial: ¿Los eSports son un deporte? 4. 1-3. 10.5093/rpadef2019a7.

**Robles Rodríguez, J., Abad Robles, M. T. y Giménez Fuentes-Guerra, F. J.** (2009). Concepto, características, orientaciones y clasificaciones del deporte actual. *EFDeportes*, 14(138). Recuperado de <https://www.efdeportes.com/efd138/concepto-y-clasificaciones-del-deporte-actual.htm>

**Mestre Sancho, J. A.** (2013) Componentes de la gestión deportiva. *Una aproximación*. *Revista de Educación Física*, 2(2), pp. 1-19. Universidad de Antioquia. Instituto Universitario de Educación Física. Recuperado de: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/viref/article/view/15775>

**Palmero, I.** (14 de abril 2020). Planificación y gestión deportiva: estrategias de coordinación en un club de base. *FBCV Blog*. Recuperado de: <https://www.fbcv.es/blog/2020/04/planificacion-gestion-deportiva-estrategias-coordinacion-club-base/>

**Pereira, E. B.** (2009). *La gestión deportiva, sectores y ámbitos*. Facultade de Ciencias do Deporte e a Educación Física da Universidade da Coruña. Recuperado de: <https://docplayer.es/15818302-La-gestion-deportiva-sectores-y-ambitos-1.html>

**Real Academia Española** (2020). Deporte [Definición]. *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/deporte?m=form>

**Centro de Formación Internacional Reina Isabel** (2019). *Tipos de deportes*. CFI Reina Isabel. Recuperado de: <https://www.cfireinainisabel.com/noticias/tipos-de-deportes>

**Rossana, A.** (2020). Deporte [Definición]. *ConceptoDefinición*. Recuperado de <https://conceptodefinicion.de/deporte/>