

## Administración deportiva

Juan Francisco  
Gutiérrez  
Betancur\* **101**

---

*Este texto parte de la creciente necesidad de que el educador físico se desenvuelva profesionalmente en el campo de la administración deportiva, y circunscribe por ende su perfil laboral: sus áreas de trabajo, sus funciones y los procesos que ha de cuidar.*

Cada vez es más claro que la educación física, la recreación y el deporte comienzan a vislumbrarse como campos de intervención para el mejoramiento de la calidad de vida de nuestras comunidades. Ya varias universidades colombianas, entre ellas la Universidad de Antioquia, reflexionan sobre la manera de llegar a satisfacer las demandas de una sociedad que apenas está desarrollando el sector servicios, y que lo está haciendo en el marco de la actual coyuntura en lo tocante al fenómeno de la globalización de la economía, que ha suscitado la necesidad de ir reacomodando todas nuestras estructuras

institucionales para poder competir en los mercados nacionales e internacionales.

La educación física, el deporte y la recreación tampoco escapan a esta tendencia y es a través de la administración deportiva que tenemos que abordar las estrategias que nos permitan dar las soluciones más adecuadas a este sector.

Tradicionalmente, en nuestro país se ha aceptado el hecho de que cualquier persona, independientemente de su formación académica (médico, ingeniero, zootecnista...), puede desempeñar funciones relacionadas con el campo de la administración deportiva. Sin embargo, hoy en día es más difícil realizar una buena intervención si se carece de los elementos académicos requeridos en este campo específico del saber. De ahí la importancia de compartir algunas inquietudes en este sentido.

Esta reflexión tiene como fin invitarlos a que construyamos una cultura organizacional de la estructura administrativa de la educación física, la recreación y el deporte de nuestro país, en la medida en que tomar consciencia de los vacíos que tenemos en este campo, nos permite reconstruir los objetivos de dicha estructura y avanzar en el logro de metas.

---

\* Licenciado, catedrático de Administración deportiva en la Universidad de Antioquia y coordinador del Centro de extensión del Instituto de educación física de la misma universidad.

**Administrador : ¿otro perfil del educador físico?**

Se acepta el hecho de que en las economías más desarrolladas el número de empleos generados por el sector de servicios supera ampliamente los generados por el sector de la producción. También se piensa que el sector del deporte está inscrito en esta dinámica.

En este sentido se podrá presentar el deporte como una actividad de múltiples manifestaciones: fútbol, béisbol, karate, entre otras, pero también como una actividad con variedad de fines: educativo, recreativo, competitivo, económico. En consecuencia, se proponen múltiples vías de acceso a él, múltiples caminos para abordar su estructuración, organización y gestión.

Así, por ejemplo, José María Cagigal (1975) establece una clasificación dicotómica entre deporte praxis y deporte-espectáculo, y R. Thomas (1987) presenta un esquema que, partiendo de la población y a través de un filtro de carácter institucional, propone seis grandes grupos de distribución de la práctica deportiva: el deporte salvaje o actividad no relegada en el marco natural, el deporte corporal (manifestación estética), el deporte de masas (federado/relación social), el deporte de ocio institucionalizado (ocio activo), el deporte

educativo, y el deporte municipal: como servicio público.<sup>1</sup>

Ante este abanico de manifestaciones, las tareas que incumben a los dirigentes deportivos son dispares: a unos atañe una función de prestigio o protagonismo político, a otros corresponde una tarea educativa de organización y desarrollo social, de facilitación del ocio o de participación comunitaria. Sin embargo, son estas estrategias de intervención en nuestro quehacer (motivo de nuestra reflexión), las que posibilitarán decidir cuál de esos descaminos seguir. A continuación, definiremos algunos parámetros de este instrumento de intervención.

**Etapas de la administración**

La administración, como se concibe hoy, es el resultado histórico, integrado y acumulado de la producción de múltiples disciplinas. Desde la antigüedad conceptos como *autoridad* han sido utilizados por estructuras políticas sociales, militares y religiosas. Sin embargo, la llamada ciencia de la administración sólo surgió a principios del siglo XX y fue un suceso histórico de gran trascendencia. Acontecimientos como la organización de la iglesia católica, la organización militar, la revolución industrial y la aparición de los primeros industriales y empresarios<sup>2</sup> influyeron para que se reflexionara sobre cómo mejorar los sistemas de producción.

---

<sup>1</sup> Juan A. Mestre Sancho y Eduardo Garda Sánchez. *Planeación y gestión deportiva municipal*. Gobierno de Granada, 1992.

<sup>2</sup> Idalberto Chiavenato. *Inducción a la teoría general de la administración*. México, McGraw Hill, 1995.

que en su incipiente momento dejaban de lado el factor humano. Sin embargo, y con la evolución de dicha ciencia, se plantearon elementos técnicos que convergen y que se convierten en las herramientas de un administrador.

objetivos de la manera más adecuada.<sup>3</sup> La administración exige acciones y debe concentrarse en los resultados.

Definir el concepto de administración de esta forma nos hace pensar, de igual manera, la



*Administración:* del latín *ad* (dirección, tendencia) y *ministrar* (subordinación, obediencia), tiene actualmente una connotación diferente a la proveniente de esta etimología. El propósito de la administración es interpretar los objetivos de una organización y transformarlos en acción organización al por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales

organización (como estructura social); es decir, como reunión de un conjunto de recursos tanto técnicos como humanos, con el ánimo de desarrollar una actividad determinada, cuyo fin último es la obtención de beneficios (sociales o económicos). Es pertinente también pensar las etapas del proceso administrativo, definidas tanto por autores clásicos como neoclásicos desde diferentes posiciones, pero que

<sup>3</sup> Ibidem p. 8

concuerdan. en algunas actividades, cuya realización constituye el proceso administrativo como tal (Véase Tabla 1). Definiremos entonces los puntos de convergencia de dichos autores.

*Planear.* Determinar por anticipado los objetivos, jerarquizarlos y detallar planes para alcanzarlos. La planeación puede ser estratégica; es decir, proyectada a largo plazo y definida por la cima organizacional; táctica, es decir, proyectada a mediano plazo y efectuada a nivel de departamento; u operacional, o sea, efectuada para cada tarea, constituida por niveles, programas, procedimientos y normas. Si los planes se relacionan con los métodos, se denominan procedimientos; si se relacionan con el dinero, presupuestos; si conciernen al

tiempo, programas, y si se centran en los comportamientos, reglamentos.

*Organizar* (como proceso administrativo). Agrupar las actividades adecuada y lógicamente. La autoridad debe ejercerse de manera que no promueva conflictos.

*Dirigir.* Hacer que las cosas marchen y acontezcan, dinamizar la organización activa sobre el recurso humano.

*Controlar.* Asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos.

Fayol	Unwik	Gulick	Koontz y O'Donnell	Newuman	Dale	Wadia	Miner
Prever	Investigación	Planeación	Planeación	Organización	Planeación	Planeación	Planeación
Organizar	Previsión	Organización	Organización	Planeación	Organización	Dirección	Organización
Comandar	Planeación	Admón. de	Designación	Liderazgo	Dirección	Motivación	Dirección
Coordinar	Organización	personal	de personal	Control	Control	Innovación	Coordinación
	Coordinación	Dirección	Dirección			Control	Control
	Comando	Coordinación	Control				
	Control	Apoyo					

**Tabla 1** Etapas del proceso administrativo según diversos autores. Tomada de John Becker, *La organización eficiente*.

*Evaluar.* Seguir un proceso que dé cuenta del quehacer cotidiano y retroalimente la gestión en forma permanente.

Podemos decir, entonces, que la función de un administrador es lograr que las cosas se hagan bien a través de las personas. Ahora bien, para nuestra especificidad, la administración como elemento de formación del profesional de la actividad física, debemos pensar en nuestro quehacer cotidiano y nuestra forma de intervención en esta área específica del conocimiento.

### **Gestión deportiva**

Se puede definir como la suma de operaciones, técnicas comerciales y de mercadeo, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y de calidad en la entidad deportiva.<sup>4</sup>

Teniendo definidas las etapas del proceso administrativo como tal, pensemos en cualquier tipo de organización, club, liga, equipo, corporación deportiva, en fin. Cualquier ente vinculado a la promoción del deporte o manifestación similar tendrá que velar básicamente por:

- Alcanzar los objetivos y metas organizacionales

- Manejar el recurso humano, y
- Manejar el recurso financiero, en términos generales.

### **Tareas de un administrador**

Los grandes entrenadores insisten en lo fundamental: las habilidades y las jugadas básicas que hacen que un equipo sea ganador constante. Los grandes administradores o gerentes generales hacen lo mismo. Andrail E. Person define como tareas básicas de los gerentes generales, las siguientes: "moldear el ambiente de trabajo, fijar las estrategias, asignar los recursos, formar gerentes (líderes), crear la organización y supervisar las operaciones...,"\*

Estas tareas son las que en última instancia ayudan a definir el alcance del trabajo, a fijar prioridades y a ver las relaciones importantes entre estas áreas de actividad. En nuestro caso específico, estas conceptualizaciones podrían extrapolarse de la siguiente manera:



<sup>4</sup> Pedro Aragón Cansino. Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas. En: *Cuadernos Unispon*. n 18. 1991

- Moldear el ambiente de trabajo implicaría establecer normas de rendimiento que definiesen la calidad del esfuerzo que hace la organización deportiva.
- Indagar y responder conjuntamente con nuestro personal qué clase de organización queremos, cómo puede ser mejor. Definir claramente el perfil ocupacional de nuestros compañeros en términos del sentido de pertenencia organizacional.
- Dirigir el esfuerzo constantemente hacia metas concretas, teniendo en cuenta la competitividad en servicios, productos o características de estos.
- Asignar los recursos pensando como si fuésemos los propietarios de dicha organización.
- Seleccionar un personal con características de liderazgo y darle participación conformando grupos primarios como apoyo al proceso administrativo.
- Organizar en torno a las personas más que en torno a los principios o conceptos.
- Supervisar las operaciones y la ejecución.

Estas tareas no pueden estar descontextualizadas de factores externos legales, políticos, antropológicos, sociales, culturales, ni de factores internos como los procedimientos, el

sistema de valores de la organización y los objetivos organizacionales.

### Aplicación

Es lógico pensar que en nuestro medio, en nuestras instituciones, sea una misma persona la que generalmente tenga encomendadas las funciones de gestión y dirección. Para ejercer dichas funciones deberá partir de un conocimiento de la organización, y para ello deberá hacerse respecto a ella preguntas como: ¿Tiene buena reputación la instalación que dirige o va a dirigir?, ¿es conocida dentro del mundo deportivo?, ¿la calidad de sus servicios es reconocida?, ¿es vista por otras organizaciones como una institución competitiva?, ¿encaja uno mismo dentro del perfil de dicha institución?, ¿los empleados se ven satisfechos?

Para este tipo de análisis es necesario por tanto evaluar la organización desde varios puntos de vista:

- La imagen externa en cuanto a servicios, instalaciones, equipos y personal.
- El estado físico de las instalaciones.
- Evaluar las condiciones laborales del personal.
- Los programas que se ofrecen.

Estas reflexiones nos llevarán a definir la selección del personal, los programas de

formación del mismo según el comportamiento de la oferta y la demanda, el trato específico con los usuarios o beneficiarios, el tipo de instalaciones e implementos requeridos, el tipo de estratos y la relación con el personal, y el tipo de mercadeo; nos llevarán, en fin, a establecer una cultura de empresa, una cultura organizacional.

### **Bibliografía**

- Litwin, Julio. *Organización de campeonatos deportivos*. Buenos Aires, Stadium, 1976.
- Park, Janet y Beverly Ronger. *Gestión deportiva*. Ed. Martínez Roca, 1994.
- Jornadas Unisport: Planificación y diseño de programas y actividades*. 1991.
- Jornadas Unisport: La organización y su entorno*. 1991.
- Brown W, Steven. *13 errores fatales en que incurren los gerentes*. Ed. Norma.
- Ley 115 de Educación. Ley 181 del deporte y art. reglamentarios. Constitución Política de Colombia de 1991.
- Randolph, W Alan y Posner, Barry. *Gerencia de proyectos*. México, McGraw Hill, 1996.
- Fessard JeanLuc. *El tiempo del servicio*. Ed. Alfaomega Marcombo, 1995.
- Welsch. Glenn A. *Presupuestos: planificación y control de utilidades*. De. Norma. 1995.