

Gestión Deportiva, Tres Ejes de la Calidad, más allá de las personas y de los gobiernos.

Prof. Dr. Marcelo González Orb
Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación Chile
Académico Departamento de Educación Física
Deportes y Recreación

Resumen:

La búsqueda de una gestión de calidad así como la toma de conciencia de quienes se encuentran al frente de las entidades deportivas, son tratados con motivo de hacer de estas instituciones modelos eficientes y de calidad. Algunos de los aspectos determinantes de la gestión, así como la responsabilidad del dinamismo a sus estructuras como modelo de eficiencia, se someten a crítica para hacer de las organizaciones deportivas modelos con proyección internacional, con miras de asumir retos organizativos de envergadura.

Los responsables de la dirección de las entidades deportivas al ingreso del nuevo siglo juegan roles fundamentales. Además de ser los responsables de organizar, dirigir y controlar las funciones desempeñadas por las personas que están bajo su supervisión, también tienen que velar por la proyección, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Las actuales políticas del sector deportivo pretenden lograr una mejora cualitativa y cuantitativa de su proceso. Para alcanzar estos propósitos, no basta con capacitar a los técnicos y aumentar la jornada laboral destinada a prestar atención a las demandas del deporte, sino que también es necesario contar con diagnósticos vigentes que permitan obtener información sobre su gestión.

Algunas de las funciones que éstos desarrollan habitualmente, de cuyo éxito depende el buen desarrollo de las entidades, están relacionadas, entre otras cosas, con procesos de planificación, organización, control y supervisión técnica, y de manejo de recursos financieros. La observación de estas funciones permite configurar una visión de la labor del directivo.

De tal manera que al evaluar formativamente la gestión desarrollada destacando tanto los aciertos como los puntos débiles surgidos durante el ejercicio de su función resultan fundamentales.

En la actualidad es posible configurar un cuadro evaluativo en el que se aprecian las áreas deficitarias del ejercicio desarrollado. Consecuentemente, a partir de esta panorámica específica de su dirección, se puede contar con una visión colectiva de deficiencias producidas en los procesos de dirección que permitan detectar aquellos aspectos susceptibles de mejora.

La problemática de la calidad de la gestión deportiva debe ser abordada de tal manera de forma ordenada, completa y científica, siendo fundamental establecer aproximaciones conceptuales en referencia a aquellos aspectos que se relacionan con su labor como directivo. Ello permite efectuar un acercamiento y contar con una mayor comprensión de la magnitud e importancia de indagar acerca del ejercicio del cargo.

El modo de conducir una entidad deportiva en la actualidad debe ser dinámico y eficiente, donde cada uno de los integrantes de la organización desarrolle con sentido autocrítico establecer aquellos aspectos deficientes de la gestión desarrollada. Lo enunciado otorga a los responsables de dirección de las entidades Deportivas la responsabilidad de buscar los mecanismos para preparar de la forma adecuada a los cuadros directivos.

Las entidades de educación superior acorde a las demandas de las actuales políticas deportivas de Chile, asumen el reto y la responsabilidad en este proceso, lo que podrá traer consigo el fortalecimiento de las estructuras deportivas en aquellos aspectos que son de su competencia, acercando el deporte a la comunidad y éste a la educación, base de la sociedad.

Con esto se pretende que los responsables directivos deportivos puedan asumir retos organizativos de mayor envergadura al poner a su alcance herramientas que permitan optimizar la calidad de su labor.

El deporte, en sus múltiples manifestaciones, se ha convertido en una de las actividades con mayor capacidad de movilización y convocatoria de nuestro tiempo y se afianza como uno de los fenómenos sociales de mayor arraigo en nuestra sociedad. En este aspecto radica la importancia de la responsabilidad adquirida por quienes tiene por misión incrementar y satisfacer los intereses tanto de la comunidad que le rodea como de la sociedad.

Pero el estudio de la calidad de gestión desarrollada por los responsables de la dirección deportiva no se puede efectuar desde un solo plano, sino que debe desarrollarse desde distintas vertientes y complejos análisis reflexivos de particular importancia. Por un lado se encuentra el precisar las vías de comunicación que éste mantiene como máximo responsable de la organización, y, por otro, el establecer el marco normativo de su desempeño, es decir, se deben de especificar las redes de comunicación que mantiene en el contexto de su quehacer directivo, aspectos que de una u otra manera afectan el ejercicio de su función y que permiten señalar si está desarrollando su labor de gestión dentro de un contexto de calidad.

En los últimos años se observa una creciente necesidad de actuar y dirigir las organizaciones de forma más eficiente, sean éstas de carácter deportivo o de otra naturaleza. Surge así el concepto de administración, que trae consigo el problema de establecer su significado específico.

El análisis evolutivo de las diferentes teorías administrativas resulta interesante, debido a que el estado actual de la administración es el resultado histórico e integrado de contribuciones acumuladas que provienen de los más variados campos de la actividad científica, por lo que no es de extrañar que utilice conceptos y principios que han evolucionado a través del tiempo.

Estas aportaciones de carácter interdisciplinario integran una diversidad de enfoques, conceptos y teorías que provienen de otros campos. Conocimiento que hace posible efectuar una propuesta, con principios administrativos capaces de orientar a sus responsables de dirección. Se debe indicar que no existe un modelo único de la función de dirección administrativa, puesto que cada realidad reclama uno propio que, lógicamente, debe estar de acuerdo con las exigencias mínimas de su función específica. Sin embargo, de todas las escuelas se pueden extraer elementos que en definitiva permiten aportar las bases para configurar una escuela ideal. Su finalidad es consolidar un modelo de gestión capaz de afrontar los retos que se plantean en el ámbito directivo deportivo, pero respetando la esencia de la comunidad donde se inserte.

En la actualidad, existen diferentes corrientes por medio de las cuales se rigen las labores administrativas, dentro de las que podemos destacar: La escuela científica, la escuela sistémica de la conducta laboral, la escuela empírica, la escuela de la teoría de las decisiones, la escuela productiva, la matemática, la escuela del comportamiento humano, la escuela ambiental, la escuela del pensamiento social, la escuela jurídica, la escuela política, las actuales corrientes de administración, como son la autogestión, el desarrollo organizacional y la administración japonesa, que dada su importancia y vigencia deben ser analizadas, debido a que su estudio resulta de importancia, ya que permiten por un lado aclarar el concepto de administración y definir su campo de aplicación, y, por otro, establecer cómo éstas se proyectan hacia la tarea que debe desempeñar el responsable directivo.

Se debe destacar que la calidad de la labor de gestión deportiva está condicionada tanto por la actuación de los directivos como por la multiplicidad de factores que intervienen en el proceso de la tarea administrativa, de tal manera que la implantación total es difícil de obtener, pero sí es posible desarrollar su aproximación.

Algunas de las vías de comunicación se establecen con entidades tan importantes como el Comité Olímpico Internacional (COI), los Comités Olímpicos Nacionales (CONs), las Federaciones Internacionales (FI). Una de las muchas funciones de quien se encuentra al frente de una entidad deportiva es la de servir de enlace entre las distintas instancias deportivas. Viendo cómo se efectúan estas relaciones, se puede determinar también la eficiencia y eficacia de su gestión.

Una institución estable y compleja como es una Entidad deportiva demanda establecer un sinnúmero de relaciones tanto de carácter interno como externo. Las estructuras organizativas a las que aquí hacemos referencia corresponden al mundo exterior, siendo necesario abordar la problemática desde una visión interior.

La calidad de gestión debe considerar qué espera la sociedad de quien se encuentra al frente de la organización como máximo responsable de la entidad, y a tal efecto se debe recurrir al análisis de las distintas disposiciones legales que norman sus desempeños, con el fin de que, a partir de estos antecedentes, que regulan su ejercicio como responsable de la dirección, se pueda establecer si está realizando eficientemente su labor al frente de la organización.

Desde el punto de vista normativo legal se debe hacer alusión a las actuales Leyes que regulan el sistema deportivo nacional y en segundo término a las políticas deportivas emanadas por el Supremo Gobierno, que dictaminan en sus disposiciones el rol y competencia del ejercicio desarrollado por los máximos directivos deportivos., las que garantizan que la labor desarrollada tenga un impacto positivo en el medio disposiciones que establecen las pautas mínimas a respetar en su labor directiva. La posición adquirida como responsable directivo y la naturaleza jurídica de la misma le hacen dar cuenta de sus actos, que están en consonancia con las exigencias específicas del cargo.

El responder a este compromiso ante las personas que constituyen la organización deportiva y el medio en el cual ésta se desenvuelve, se encuentra más en el plano ético moral que en el legal. Esto es debido fundamentalmente a que la ley no puede contemplar explícitamente toda la responsabilidad que demanda el ejercicio del cargo, y también a que la actuación del directivo ha de ser desarrollada con plena conciencia, para garantizar el buen desarrollo de la organización.

La regulación de la dirección deportiva tiene por lo general tres orígenes diferentes:

- o Las normas que emanan de los poderes del Estado
- o Las propias del ámbito territorial de cada Región.
- o Las deportivas de los máximos entes deportivos internacionales de cada especialidad.

De esta manera, quien está al frente de la entidad deportiva debe responder por su actuar ante estos tres niveles de competencia administrativa.

Los cambios sucedidos en los últimos tiempos han planteado la necesidad de experimentar nuevas formas organizativas que adquieran características que las distinguan unas de otras, por su diseño, especialización, metas y dirección.

El conducir una organización demanda por un lado implementar caminos adecuados para satisfacer las expectativas de los demandantes, es decir, cumplir con los objetivos para lo cual es diseñada y por otro satisfacer los intereses de quienes trabajan en ella.

La responsabilidad de quién está al frente de una organización debe orientarse a dotar a las entidades de estructuras adecuadas para hacerlas ágiles y eficientes, pero se debe tener presente que la disposición otorgada no la hace más eficiente, su dinamismo se basa, además, en factores de contingencia, en la eficiencia de sus integrantes, en el tipo de diseño que ésta se otorgue, en las vías de comunicación, etc.

Por lo general en las organizaciones coexiste una estructura formal y una informal; la primera consiste en un sistema deliberadamente establecido de coordinación de las personas, mientras que la indicada en segundo lugar surge de la existencia de afinidades profesionales, sociales culturales o personales entre los individuos. De hecho, la estructura real de la organización, la que funciona en la práctica, resulta de la mancomunidad entre ambas.

La estructura, la organización y la calidad de gestión se relacionan entre sí, y de estos tres elementos depende la eficiencia y calidad de la dirección desarrollada. El diseño organizativo tiene como propósito configurar el interior de la organización, obteniendo como resultado una estructura eficaz y eficiente; este diseño es y debe ser proporcionado por el responsable de la dirección.

Debemos señalar que la estructura representa, en esencia, un complejo diseño de redes de comunicación, hallándose ésta relacionada tanto de forma interna, con sus integrantes, como externamente, con las instituciones afines. Su análisis permite contar con una visión de las vías de comunicación y autoridad otorgadas, conocidas comúnmente como flujos, consistente en los procesos de transferencia de la información al interior de la organización.

La búsqueda de una óptima gestión nos lleva a relacionar las estructuras con las vías de comunicación y uno de los autores que los vincula es Weber quien desarrolló toda una teoría de eficiencia de las instituciones, a la cual denominó burocracia. Esta palabra, aparentemente familiar, resulta muy compleja por todo lo que realmente implica, debido a que contrariamente a la concepción entramada del desarrollo de las labores, ésta representa ser el ideal de gestión. Esta distorsión del lenguaje da lugar a definir lo que realmente constituye este término, su importancia e implicación en el establecimiento de la calidad de gestión de una organización.

La eficiencia de la labor de dirección en las entidades depende del tipo de diseño estructural otorgado y de las vías de comunicación utilizadas, entre otros aspectos importantes, cuya responsabilidad de diseño recae en quién se encuentra al frente de la entidad, dado que cada organización debe adquirir sus propias modalidades de desenvolvimiento, acordes a sus exigencias y realidades. En tal sentido el análisis de ambos aspectos es importante, pues permite efectuar un acercamiento para establecer la calidad de dirección.

¿Qué entendemos por gestión?, ¿Qué es *management*?, ¿Qué entendemos por calidad?, ¿Cuál es la importancia del liderazgo?, ¿Cómo se relaciona el liderazgo con la dirección?, ¿Que rol juega la estructura de una organización en la eficiencia?. Son algunos de los aspectos que deben ser analizados para conformar una visión amplia sobre la calidad de gestión directiva.

Se debe tener presente que las instituciones se encuentran en constante evolución, dando lugar al requerimiento de personas cada vez más calificadas y preparadas para desarrollar la labor de dirección. En tal sentido es preciso analizar algunos elementos relacionados con los responsables de su dirección.

Los modernos modelos de gestión demandan el implementar sistemas de dirección de calidad. El dirigir implica, entre otras cosas, el distinguir perfectamente los asuntos importantes, saber evitar los errores y superar los obstáculos que se presentan habitualmente en el ejercicio del cargo.

Para lograr resultados positivos lo primero que se ha de hacer, es evitar los errores que impiden obtener un rendimiento adecuado de la organización, es decir, dirigir es desarrollar una gestión de calidad. Lo que se logra en la medida en que se dé un

correcto cumplimiento a los procesos de dirección, planificación, organización, supervisión y control.

Las entidades eficientes se caracterizan, entre otras cosas, por contar con directivos que ejercen controles minuciosos de los recursos económicos, prestan asesoría, desarrollan labores de supervisión y orientan su actuación al tratar de incrementar la participación. Esto da como resultado una gestión participativa y de calidad cuyos logros se proyectan tanto de forma interna como externa.

La calidad está relacionada a indicadores de rendimiento que son importantes, porque permiten señalar por un lado lo que se desarrolla de forma adecuada y por otro detecta los errores que se comenten. De esta manera se aprende tanto de los éxitos como de los fracasos, lo que permite optimizar el ejercicio directivo producto de una mayor eficiencia de la labor de dirección.

Lograr resultados positivos y satisfactorios es una función básica y prioritaria de todo directivo. Sin resultados positivos todo queda en buenas voluntades, en expectativas posibles, en excusas injustificadas, de tal manera que resulta aconsejable establecer criterios de eficiencia que señalen cuándo una gestión es o no de calidad.

Por lo general, a un directivo/a se le valora de forma positiva en la medida que obtiene buenos resultados, es decir, los resultados son importantes, aunque no siempre son consecuencia directa de la capacidad de dirección. Aunque parezca ilógico, se pueden hacer bien las cosas y no conseguir los resultados previstos o viceversa, ya que el logro depende de diversos factores sobre los cuales no siempre se puede tener control total.

Otro de los aspectos que determinan la calidad de gestión es el liderazgo, como cualidad cada vez más requerida para desarrollar la labor dirección. La misión adquirida por quien está al frente de la organización, cual es el conducir a otras personas, no es una tarea fácil, requiere de condiciones personales precisas, se asocia a pertenencia a grupos, a lograr los objetivos mediante la utilización máxima de las capacidades individuales. También se asimila al hecho de que las personas tienden a seguir a quienes consideran que están capacitados para alcanzar tanto las metas institucionales como las propias individuales.

Los aspectos anteriormente enunciados son importantes debido a que afectan la labor de dirección y determinan la calidad de gestión de las organizaciones deportivas. En tal sentido, dada su particular importancia, las desarrollaremos más detenidamente a continuación.

Uno de los aspectos de mayor preocupación en la actualidad, radica en como hacer mejor el ejercicio de la dirección de las entidades deportivas, siendo uno de los caminos el detectar las deficiencias que se presentan durante su desempeño.

El problema es inquietante y afecta no tan solo al quehacer deportivo, sino también es materia de interés de los más diversos campos de desempeño. Pero en contraste con otras realidades, las entidades deportivas carecen en la actualidad de instrumentos adecuados destinados a medir el desempeño de los máximos responsables de su dirección. En este sentido, el reto está enfocado a dos aspectos: por un lado proponer instrumentos que permitan establecer la calidad del desempeño directivo detectando las

deficiencias y, por otro, asumir las necesidades de perfeccionamiento adecuadas a cada caso.

El afrontar la realidad de lo que estamos haciendo, bien o mal, resulta imprescindible para la mejoría. Uno de los caminos es el uso de instrumentos apropiados. La evaluación constituye en la actualidad una herramienta básica para la optimización, debido a que permite recoger, comprobar, compartir, ofrecer y utilizar información sobre la labor desarrollada tanto del responsable de la dirección de la entidad, así como de las personas que se encuentran bajo su cargo.

Es decir, la evaluación es el proceso que permite apreciar, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una determinada persona durante un determinado período de tiempo, en relación con su desempeño habitual, con el fin de tratar de mejorar las actuaciones futuras en orden a un mayor desarrollo tanto personal como institucional.

Todo directivo debe juzgar y evaluar su gestión y la desarrollada por sus colaboradores. La evaluación no es un método de medida destinado a establecer si es buen o mal director, sino más bien un proceso que trata de ayudar a mejorar su cometido. Tampoco es un fin en sí misma, sino un medio, un instrumento, una herramienta que sirve para mejorar y potenciar la labor directiva.

La evaluación es sobre todo un instrumento que permite mejorar la eficiencia de la gestión orientando debidamente las actividades y conductas, así como permite reforzar el rol directivo como agente transmisor de los objetivos y valores establecidos por la dirección. Es también un instrumento de información y comunicación que permite conocer su desempeño como los de sus colaboradores. Por otro lado permite mejorar las comunicaciones tanto ascendentes como descendentes, se constituye en un instrumento de motivación, porque permite conocer las demandas y necesidades de los colaboradores en materias de orientación profesional y formación.

Las entidades de servicio, en general, están comenzando a afrontar la necesidad de optimizar su labor, y en tal sentido algunas de éstas ya han asumido el reto siendo innovadores, constituyéndose en ejemplo para otras organizaciones de mayor tamaño, implementando el convencimiento de la visión que la evaluación no representa una sanción, sino que, por el contrario, han asumido que su aplicación es una actividad más dentro de su funcionamiento, lo que conlleva que se contemple con naturalidad.

En cualquier caso, es conveniente tener claro que la evaluación responde a una doble necesidad en una organización. Por una parte, permite establecer si sus miembros cuentan con la capacidad para realizar el trabajo asignado, y por otra, la de valorar cómo se pueden realizar mejor los cometidos a partir de la detección de las debilidades del ejercicio directivo.

Se han tratado algunos aspectos relacionados con los elementos a considerar para desarrollar una óptima gestión deportiva, pero éstos han sido tratados de forma general y lo que ahora se pretende es establecer su aplicación concreta y así poder destacar aquellos elementos que son necesarios para mejorar la labor de dirección.

No se trata de poner en tela de juicio el desempeño de quien se encuentra al frente de una entidad deportiva, sino que lo que se pretende es destacar aquellos aspectos que se han de contemplar en un proceso evaluativo, dejando establecido que éste debe poner énfasis en el respeto de la integridad del máximo directivo.

Dentro de los elementos a evaluar, tenemos, en primer lugar, si éste presta atención a la estructura y en segundo lugar, si se establecen los criterios bajo los cuales el máximo directivo asigna las tareas a los colaboradores más directos, ya que estructura y organización son dos elementos estrechamente ligados que afectan el funcionamiento de la entidad.

También el liderazgo, el estilo de dirección y las motivaciones son factores de relevancia y que influyen en el éxito de la dirección de calidad, por lo que igualmente han de ser evaluados por su relación con el actuar de los colaboradores. Se debe tener presente que no existe una forma ideal de dirigir, sino que lo que realmente hace eficaz a la labor de dirección, es el ser coherente tanto con las demandas del medio como con las exigencias del cargo.

En las presentes líneas se pretende profundizar en aquellos elementos que identifican como se desarrolla la gestión de un directivo deportivo y que permiten efectuar una aproximación de lo que podría ser una gestión de calidad.

La idea de que la calidad de gestión debe ser medida solo por los resultados deportivos, resulta desfasada como ya se ha dicho, por eso se proponen otros elementos de singular importancia, que también permiten medir la calidad de dirección pero dentro de un modelo de calidad, eficiencia y modernidad. Es decir La calidad de gestión desarrollada, no pasa solo por los resultados, ya que hay otros parámetros de medida de singular importancia como son: el aprovechamiento de los recursos humanos y económicos existentes, la agilidad y eficiencia para desarrollar las tareas o el cumplimiento de las metas propuestas, etc. Aspectos que deben ser evaluados constantemente para mantener una gestión de calidad, pues son estos elementos los que pueden determinar el éxito o el fracaso de una dirección.

A partir de estos antecedentes se propone un modelo de gestión a implementar, dejando establecido que a ésta se le han de efectuar las modificaciones correspondientes para que se ajuste a cada realidad.

De acuerdo a lo expuesto, se pueden extraer algunas conclusiones relacionadas con el tema que nos ocupa. Con el fin de no extendernos demasiado resumimos a continuación las que nos parecen más importantes:

Que a pesar de que hay una normativa legal que establece las funciones que deben cumplir los responsables de la dirección de las entidades deportivas, ésta es bastante escasa, poco clara y en algunas veces hasta un poco confusa. En ella se dejan muchos vacíos que probablemente deberían ser estudiados para puntualizar cuales han de ser sus funciones.

Es preciso indicar que si bien la normativa permite a los directivos deportivos establecer sus propias reglas, que si bien otorgan libertad a sus responsables para que puedan

efectuar contribuciones al desarrollo de sus disciplinas y a la sociedad en general, en algunos casos esta posibilidad puede no ser bien utilizada.

Por otra parte desde el punto de vista de la organización, la responsabilidad asumida obliga a buscar más eficiencia. Para eso debe proponer nuevos modelos, tanto de estructuras como de funcionamiento, adecuados a las necesidades específicas del deporte chileno.

Desde otro punto e vista el procurar concebir un modelo de organización cuyo funcionamiento sea ideal, como lo concibe Weber en la teoría de la burocracia, resulta imposible en la realidad por la naturaleza misma del ser humano, ya que éste presenta limitaciones que son transferibles a su quehacer. El esfuerzo debe estar orientado a efectuar una aproximación al ideal.

Se debe destacar que los modelos de gestión deportiva que se necesitan hoy en día plantean nuevos desafíos que dejan atrás los funcionamientos rutinarios y con poca comunicación entre los diferentes estamentos; es decir, se necesitan mecanismos actualizados que permitan dar agilidad a los procesos y faciliten el funcionamiento de todo tipo de flujos.

La búsqueda de esta manera se debe orientar a establecer perfiles de un líder dinámico y con seguridad en sí mismo por las exigencias que demanda este tipo de actividad. Los responsables que no cuentan con esta condición básica por lo general, tienen escaso reconocimiento, lo que posiblemente puede llevarlos al fracaso por falta de apoyo de sus colaboradores.

Se debe procurar establecer una relación entre los indicadores de rendimiento y un estilo de dirección. Aunque la caracterización de los estilos de dirección definidos por Blake y Mouton puede constituir un buen punto de referencia, no es menos cierto que cada entidad requiere de uno adecuado a sus propias necesidades y circunstancias.

La misión de los directivos debe ser la de conseguir que los miembros de su equipo den lo mejor de sí, se empleen al límite, estén satisfechos en la realización de su cometido y que trabajen con eficiencia. Esto se consigue por un lado manteniendo una elevada motivación y por otro, facilitando la actualización de todos los colaboradores.

Los procesos de evaluación de la calidad de la gestión, deben contemplar la utilización de instrumentos adecuados que se constituyen en piezas claves de la misma. De esta forma se pueden detectar y realizar las correcciones necesarias para elevar tanto la calidad individual como colectiva de los integrantes de las organizaciones deportivas.

La aplicación de procesos de evaluación es importante para la labor de dirección. Su uso sistemático permite conocer la situación real del proceso y aplicar las medidas necesarias para corregir las desviaciones. Su ausencia puede suponer un riesgo y una irresponsabilidad por carecer la entidad de mecanismos que permitan controlar su desempeño.

La falta de instrumentos que permitan evaluar la calidad de gestión es lo que ha sido motivo de a intentar encontrar un modelo que pueda ser de utilidad para en el contexto de la propia realidad deportiva nacional.

Finalmente es preciso manifestar que el interés por llegar a dirigir una entidad deportiva en los últimos tiempos ha sido temática incisiva. Este hecho es debido fundamentalmente a la trascendencia adquirida por el deporte en la sociedad. Pero algunas veces, quienes aspiran a guiar los destinos de estas entidades, adolecen de los conocimientos y capacidades adecuadas para desempeñar tal función.

Esta debilidad implica que durante su desempeño se puedan presentar una serie de situaciones que, en definitiva, afectan el ejercicio directivo y con ello el de su entorno.

La responsabilidad se debe orientar a la búsqueda de modelos eficientes y de calidad en la dirección, lo que da lugar a que emerjan investigaciones y publicaciones que tratan de establecer el deber ser de la labor de dirección.

En el campo de la gestión deportiva no son muchas las aportaciones. Algunos autores procuran contribuir al proceso de optimización de esta importante labor, entre los que destacan Heinemann (1987), quien trata y señala la importancia e impacto que tiene la gestión deportiva desde una perspectiva económica. Otro punto de vista es el de Camps (1993), que examina las federaciones bajo una perspectiva de su funcionamiento jurídico. París (1996) analiza las organizaciones deportivas sin fines de lucro, dentro de las cuales se encuentran las federaciones autonómicas. Mestre (1997) en sus diversas publicaciones, aporta su visión del funcionamiento y la labor de las instituciones deportivas de carácter municipal. Acosta (1999) señala el camino del deber ser del desempeño de la gestión en las organizaciones deportivas. Blanco [et al.] (1999) analizan las estructuras deportivas desde la perspectiva legal. Sin embargo, ninguno de estos destacados autores se aproxima o llega a señalar como optimizar la labor de dirección.

Por otro lado, es interesante destacar cómo han surgido una serie de revistas especializadas en el ámbito de la gestión, las cuales aportan antecedentes específicos de la labor de dirección en diversas partes del mundo como son: *Management Science*, *Journal of Sports Management*, *Management & Empresa*, *Management Learning*, etc., lo cual demuestra la vigencia y preocupación por la presente problemática.

Pero la variada gama de artículos en sus publicaciones no centra su foco de atención en propuestas instrumentales que permitan establecer o introducir mejoras al proceso de dirección, ni divulgar el desarrollo de investigaciones que permitan optimizar la labor directiva. Esta falta de estudios y propuestas repercute directamente en el ambiente deportivo, a causa de que se inhibe de una u otra manera el poder optimizar el ejercicio directivo, lo cual fundamenta la importancia de su desarrollo, con motivo de dotar al sistema instrumentos preventivos que permitan establecer la calidad del desempeño desarrollado.

A partir de ambas premisas, se debería establecer la relevancia de efectuar un profundo cambio al ejercicio directivo, incorporando criterios que se vinculen a los procesos de modernización. Para ello se deben considerar los conceptos de eficiencia y eficacia, pero otorgando las debidas oportunidades a quienes están al frente de la entidad.

El rol que adquiere quien se encuentra al frente de una entidad deportiva, se puede visualizar a través de su estilo de dirección, que por lo general se basa en sus propias creencias, convicciones, valores y actitudes aprendidas a lo largo del tiempo, primero

como deportista, luego como dirigente y finalmente en su calidad de director de una entidad deportiva.

El papel que desempeñan los directivos en su calidad de cabeza visible de la dirección, queda claramente establecido por Mintzberg, autor citado por Gil y Giner de la Fuente (1991), quienes lo representan a través de un conjunto de acciones que desarrolla éste en su calidad de responsable de la organización como son las de: representar, comunicar, informar, liderar, recibir, transmitir, llevar, recopilar, tomar decisiones, servir de empresario, participar en negociaciones, prever, asignar recursos, orientar, etc. citando sólo algunas de las comúnmente desarrolladas. Se pueden agregar otras tantas más como, planificar, organizar, supervisar, controlar, relacionar, generar ambientes adecuados para el desempeño de las fusiones, servir de agente de cambio, innovar, etc.

La dirección se proyecta tanto al interior de la entidad como a toda la comunidad, teniendo en múltiples oportunidades reconocimientos importantes, que son producto de los resultados fruto de esta labor. Sin embargo, en otras ocasiones es censurado por quienes están atentos a dichos acontecimientos, lo cual induce a investigar sobre la calidad de la gestión, formulando propuestas concretas destinadas a implementar medidas preventivas orientadas a aquellos que tienen por misión el dirigir los destinos del quehacer de las instituciones deportivas, más aún si éstas se proyectan en el ámbito internacional.

El directivo-deportivo se presenta con toda propiedad como la figura central en el funcionamiento de este importante organismo. Su supuesta competencia para el cargo se basa generalmente en la valoración de su dilatado conocimiento en su disciplina y/o trayectoria deportiva, o por contar con cualidades especiales que lo hacen merecedor para dirigir los destinos de la institución que representa. Responsabilidad que a veces es delegada por quienes estiman que en el bien de la institución y de la disciplina misma, la dirección debe descansar en él, sin contemplar si reúne las condiciones adecuadas para su desempeño.

La revisión bibliográfica acerca de la calidad de gestión desarrollada no hace aportaciones significativas, pues pone énfasis sólo en aspectos de carácter cuantitativo relacionados con manejo de recursos económicos, de instalaciones deportivas o de mercadotecnia, existiendo escasas referencias que permitan optimizar la labor de conducción.

El ingreso en el siglo XXI demanda que el deporte del alto rendimiento cuente con administradores deportivos capacitados, con el fin de desenvolverse en el nuevo milenio de acuerdo a las exigencias impuestas por el medio.

Por tanto, resulta interesante el desarrollar estudios que permitan determinar las necesidades de actualización en función de parámetros surgidos de la teoría y práctica de la gestión deportiva. Esto resulta ser indispensable para la mejora de la dirección, dando la oportunidad a los responsables de asumir los cambios que demanda el nuevo milenio.

Bibliografía

- Acosta, R. (1999). *Dirección y administración de las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Aélion, F. (1997). *El arte de dirigir*. Barcelona: Gestión 2000.
- Aguirre, A. Castillo, A., Tous, D (1999). *Administración de organizaciones. fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.
- Bernillon, A y Cerutti, O. (1993). *Los instrumentos de gestión de la calidad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bernillon, A. (1993). *La calidad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bernillon, A. y Cerutti, O. (1993). *Implantar y gestionar la calidad total*. Barcelona: Gestión 2000.
- Blanco, A y Senlle, A. (1988). *Desarrollo de directivos y calidad total en la organización*. Madrid: ESIC.
- Camps, A. (1996). *Las federaciones deportivas. Régimen jurídico*. Madrid: Civitas.
- Cela, J. (1999). *Calidad. Qué es. Cómo hacerla*. Barcelona: Gestión 2000.
- Claver, E., Llopis Taverner, J. Tarí, J. (1999). *Calidad y dirección de empresas*. Madrid: Civitas.
- Dawson, R. (1994). *Decidir lo correcto*. Bilbao: Grijalbo.
- Díez de Castro, E. [et al.] (2000). *Administración y dirección*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Díez de Castro, J. y Redondo, C. (1996). *Administración de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador*. Barcelona: Parramon.
- Drucker, P. (1993). *Administración para el futuro: la década de los 90 y más allá*. Barcelona: Parramon.
- Fletcher, W. (1988). *Las siete llaves de la supereficiencia*. Barcelona Deusto.
- Foden, J. (1993). *Áreas y tareas del director gerente. Sentido común para las 30 cuestiones que no pude ignorar*. Bilbao: Deusto.
- Froman, B. (1995). *El manual de la calidad: referencia básica en un sistema de gestión de la calidad*. Madrid: Aenor.
- Garmendia, J. A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Madrid: ESIC-Market.
- Gasalla J. (1993). *La nueva dirección de las personas*. Madrid: Pirámide.
- Gibson, J. Ivancevich, J. Donnelly J. (2001). *Las organizaciones. Comportamiento Estructura y proceso*. México: Mc Graw Hill-Interamericana
- Gil, M. y Giner de la Fuente, F. (1991). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.
- González, M (2002). *Instrumentos de autoevaluación para la Gestión Presidencial de las Federaciones Deportivas Catalanas*. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona: Barcelona.
- Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ishikawa. K. (1994). *¿Qué es el control total de calidad?*. Barcelona: Parramón.
- James P. (1997). *La gestión de la calidad total: un texto introductorio*. Madrid: Prentice-Hall.
- Karatzu, H (1991). *CTC la sabiduría japonesa: control total de la calidad*. Barcelona: Gestión 2000.

- Lemaitre, P. y Maders, P. (1991). *Como mejora la organización administrativa*. Barcelona: Gestión Empresarial.
- Lyonnet, P. (1989). *Los métodos de la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mallo C. y Merlo J. (1995). *Control de gestión y control presupuestario*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Marín, L. [et al.] (1999). *Sociología para la empresa*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Maseda, A. (1990). *Tratado de la calidad total*. Madrid: Artes Gráficas.
- Mateos, P. (1999). *Dirección y objetivos de la empresa actual*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Melendo, T. (1990). *Las claves de la eficacia empresarial*. Madrid: Rialp.
- Michaelson, G. (1999). *Sun Tzu. El arte de la guerra para directivos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mínguez, A. (2000). *Dirección práctica de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- Mintzberg, H (1993). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Morales, J. (1995). *Estrategia y liderazgo organizacional*. Santiago: CPEIP.
- Palom, J y Tort L. (1991). *Management al servicio del progreso humano*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Palom, J. (1989). *Management: la tecnología punta del mando*. Barcelona: Marcombo.
- Palomo, M. (2000). *Liderazgo y motivación*. Madrid: ESIC.
- Peña D. y Prat, A. (1990). *Cómo controlar la calidad*. Madrid: IMPI.
- Pérez, R. [et al.] (1999). *Hacia una calidad, Gestión, instrumentos y evaluación*. Madrid: Narcea.
- Peters, T. y Austin, N. (1987). *Pasión por la excelencia. Características diferenciales de las técnicas líderes*. Barcelona: Folio.
- Plant, R. (1991). *La dirección del cambio en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Reddin, B. (1997). *El estilo de gestión*. Madrid: Deusto.
- Roger, H. (1993). *Conserve a su personal competente*. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Rosander, A.C. (1992). *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Senlle, A. (1993). *Calidad total en los servicios y en la Administración pública*. Barcelona: Gestión 2000.
- Senlle, A. (1997). *Calidad y liderazgo*. Barcelona: Gestión 2000.
- Suñé, P. (1991). La gestión de centros deportivos. Nuevo estilo de empresa. *Ocio/Sport*, 38, 54-69.
- Tsuchiya, S. (1995). *Mantenimiento de la calidad cero defectos a través de la gestión de equipo*. Madrid: TGP Hoshin.
- Ulrich, D., Losey, M., Lake, G. (1998). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Urcola, J. (2000). *Factores claves de la dirección*. Madrid: ESIC.
- Velazco, J. (1997). *Gestión de calidad*. Madrid: Pirámide.
- Zerilli, A. (1992). *Fundamentos de organización y dirección general*. Bilbao: Deusto.