



Institución  
**Universitaria**  
Reacreditada en Alta Calidad

Innovación Tecnológica con  
**Sentido Humano**

# **MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES**

## **Propuesta de variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia**

(Modalidad de trabajo Profundización)

**Stiven Alexander Cañas Mejía**

Directora:

Jackeline Andrea Macías Urrego

Magíster en Ingeniería Administrativa

Línea de investigación Gestión Organizacional  
Grupo de investigación en Gestión Administrativa

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO**  
**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**MEDELLÍN, COLOMBIA**

**2021**

# **Propuesta de variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia**

**Stiven Alexander Cañas Mejía**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magíster en Gestión de Organizaciones**

Directora:

Jackeline Andrea Macías Urrego

Magíster en Ingeniería Administrativa

Línea de investigación Gestión Organizacional

Grupo de investigación en Gestión Administrativa

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**MEDELLÍN, COLOMBIA**

**2021**

*A Dios gracias. Por todos mis logros, experiencias, triunfos y derrotas, por estar ahí para mí en todo momento y hoy poder sentir el orgullo de cumplir un objetivo más en mi vida.*

*A mis padres Luz Marina Mejia y Oscar Cañas. Por estar siempre conmigo, por sus consejos, por su apoyo en todo momento, por su ejemplo, por su confianza en mí, por haberme criado en excelentes valores morales, que me han convertido en un ser humano de bien y productivo para la sociedad. Mil y mil gracias.*

*A mi familia,  
Gustavo, Juliana, Alejandra, Margarita, Donna,  
Angela, Laura, Ana, Melissa, Piedad y Hugo. Muchas gracias por su apoyo.*

*“Si quieres ser sabio, aprende a interrogar razonablemente, a escuchar con atención, a responder serenamente y a callar cuando no tengas nada que decir”*

*(Johann Kaspar Lavater)*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Jackeline Macias, directora de tesis quien me aportó su conocimiento y experiencia, para hacer de mi un ser más reflexivo, recursivo y creativo. Gracias por hacer posible que hoy cumpla esta meta.

A todos los docentes de la Maestría en Gestión de Organizaciones del ITM por expandir mi frontera de conocimiento, por llevarme al campo del razonamiento con sus excelentes clases y discursos que recibí en mi proceso de maestría.

A la cooperativa Coomeva por financiar mis estudios de maestría a través del programa de becas de educación pública por mi rendimiento académico durante la especialización en finanzas del ITM. Muchas gracias por su apoyo y toda su gestión.

Al ITM por su excelente planta de profesores, su personal administrativo y todas las personas que trabajaron desde el inicio del programa por su excelente gestión y hoy ubicar a la institución dentro de las universidades más importantes de Colombia. A ustedes muchas gracias.

A mis compañeros que hicieron parte de mi formación y crecimiento, y aquellos amigos incondicionales que hoy permanecen a mi lado como grandes amigos y excelentes profesionales (Yong Castaño y Santiago Rivera).

A mi pareja Juan David De Los Ríos por su apoyo incondicional en la culminación de mi proceso de maestría, por sus consejos, su motivación constante, su paciencia, su ejemplo y credibilidad en mí. Mil gracias.

A todos ustedes mil y mil gracias.

## RESUMEN

En el campo de estudio de la gestión organizacional, la medición del desempeño es de gran relevancia, ya que este mide la capacidad de las organizaciones de cumplir con sus objetivos. De esta forma, permite a las directivas de la empresa analizar desde diferentes niveles su gestión en relación con los procesos, objetivos, recursos, estrategias, cultura, y todo el sistema en términos globales. Por consiguiente, se hace necesario generar conocimiento en esta área, especialmente en las organizaciones deportivas, dado que estas cuentan con diferentes públicos de interés, así como diversos tipos de análisis de acuerdo con su estructura y comportamiento organizacional, lo cual genera disparidad en los procesos de verificación y control asociados a la medición del desempeño para el logro de los objetivos organizacionales.

Es por ello por lo que esta investigación tiene como objeto principal proponer las variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia, que contribuya al fortalecimiento de la toma de decisiones de la organización. La metodología de investigación utilizada se basó en el método inductivo con un enfoque cualitativo a través de una revisión sistemática de literatura y el uso del software NVivo para el análisis de la información cualitativa. Uno de los resultados a destacar fue el hallazgo de las siete principales variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas como lo son: la creatividad, la innovación, la productividad, la eficiencia, la eficacia, la competitividad y la rentabilidad. En conclusión, se logró evidenciar que existe una relación directa entre las variables del proceso de toma de decisiones organizacionales con las variables de medición del desempeño organizacional, lo que permite inferir que las acciones llevadas a cabo en los procesos de medición y control tendrán un efecto positivo sobre la toma de decisiones empresariales.

**Palabras clave:** Desempeño organizacional, toma de decisiones, innovación, productividad, rentabilidad.

## ***ABSTRACT***

In the field of study of organizational management, performance measurement is of great relevance, since it measures the ability of organizations to meet their objectives. In this way, it allows company managers to analyze their management from different levels in relation to processes, objectives, resources, strategies, culture, and the entire system in global terms. Consequently, it is necessary to generate knowledge in this area, especially in sports organizations, since they have different audiences of interest, as well as different types of analysis according to their organizational structure and behavior, which generates disparity in the processes of verification and control associated with the measurement of the performance for the achievement of the organizational objectives.

That is why this research's main objective is to propose the performance measurement variables applicable to sports organizations in Colombia, which contribute to the strengthening of the organization's decision-making. The research methodology used was based on the inductive method with a qualitative approach through a systematic literature review and the use of NVivo software for the analysis of qualitative information. One of the results to be highlighted was the finding of the seven main performance measurement variables applicable to sports organizations, such as: creativity, innovation, productivity, efficiency, effectiveness, competitiveness and profitability. In conclusion, it was possible to show that there is a direct relationship between the variables of the organizational decision-making process with the variables of measurement of organizational performance, which allows inferring that the actions carried out in the measurement and control processes will have an effect positive about business decision making.

**Keywords:** Organizational performance, decision making, innovation, productivity, profitability.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>15</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>22</b>
Justificación .....	31
Pregunta de Investigación.....	39
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>40</b>
<b>MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>41</b>
Desempeño organizacional .....	41
Organizaciones deportivas .....	49
<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>54</b>
Tipo de investigación y enfoque .....	54
Técnica de recolección de la información.....	56
Diagrama del diseño metodológico .....	59
Cronograma .....	60
<b>1. Comparativo de teorías existentes sobre desempeño organizacional y toma de decisiones</b>	<b>61</b>
<b>1.1. Prólogo.....</b>	<b>61</b>
<b>1.2. Metodología .....</b>	<b>62</b>
1.2.1. Necesidad de la revisión y preguntas de investigación que orientan a la RSL.....	62
1.2.2. Definición de la estrategia de búsqueda .....	63
1.2.3. Registro de los datos .....	75

<b>1.3. Análisis de resultados</b> .....	<b>77</b>
<b>1.3.1. Características para la comparación de las teorías existentes sobre desempeño organizacional y toma de decisiones</b> .....	<b>77</b>
<b>1.3.2. Variables para la comparación de las teorías existentes sobre medición del desempeño organizacional</b> .....	<b>84</b>
<b>1.3.3. Variables para la comparación de las teorías existentes sobre toma de decisiones organizacionales</b> .....	<b>86</b>
<b>1.3.4. Variables resultado del proceso de la RSL para la comparación de las teorías existentes sobre desempeño organizacional y toma de decisiones</b> .....	<b>90</b>
<b>1.4. Conclusiones</b> .....	<b>95</b>
<b>2. Categorización de variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones..</b>	<b>97</b>
<b>2.1. Prólogo</b> .....	<b>97</b>
<b>2.2. Metodología</b> .....	<b>99</b>
<b>2.2.1. Fases del proceso de categorización de variables</b> .....	<b>99</b>
<b>2.3. Análisis de resultados</b> .....	<b>100</b>
<b>2.3.1. Centralización de los datos</b> .....	<b>101</b>
<b>2.3.2. Análisis en profundidad de la información</b> .....	<b>105</b>
<b>2.3.3. Publicar hallazgos sobre la categorización</b> .....	<b>114</b>
<b>2.4. Conclusiones</b> .....	<b>116</b>
<b>3. Descripción de variables de medición del desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas</b> .....	<b>118</b>
<b>3.1. Prólogo</b> .....	<b>118</b>
<b>3.2. Metodología</b> .....	<b>119</b>
<b>3.3. Análisis de resultados</b> .....	<b>119</b>
<b>3.3.1. Variables del desempeño organizacional</b> .....	<b>120</b>
<b>3.3.2. Fortalecimiento de la toma de decisiones organizacionales</b> .....	<b>142</b>





<b>3.4. Conclusiones .....</b>	<b>148</b>
<b>4. Propuesta de variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas, que contribuyen al fortalecimiento de la toma de decisiones de la organización...150</b>	
<b>4.1. Prólogo.....</b>	<b>150</b>
<b>4.2. Propuesta de variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia .....</b>	<b>150</b>
<b>5. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>156</b>
<b>5.1. Conclusiones .....</b>	<b>156</b>
<b>5.2. Recomendaciones.....</b>	<b>158</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>160</b>
<b>Anexo A. Revisión sistemática de literatura .....</b>	<b>168</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Elementos del sistema deportivo.....	18
<b>Figura 2:</b> Evolución del gasto en deporte y recreación en Colombia.....	27
<b>Figura 3:</b> La industria del deporte en España, estadísticas deportivas.....	34
<b>Figura 4:</b> La industria del deporte en España, número de sociedades.....	35
<b>Figura 5:</b> Administración de recursos para el fomento y promoción del deporte en Colombia.....	36
<b>Figura 6:</b> Inversión en deporte y recreación en Colombia.....	37
<b>Figura 7:</b> Dimensiones de las organizaciones deportivas.....	47
<b>Figura 8:</b> Diagrama del diseño metodológico.....	59
<b>Figura 9:</b> Cronograma de actividades.....	60
<b>Figura 10:</b> Impacto de los principales artículos.....	75
<b>Figura 11:</b> Fuentes de bases de datos.....	78
<b>Figura 12:</b> Años de los artículos seleccionados.....	79
<b>Figura 13:</b> Área de conocimiento de los artículos.....	80
<b>Figura 14:</b> Metodología de los principales artículos.....	81
<b>Figura 15:</b> Métodos de análisis y tipo de medición utilizados de los principales artículos.....	82
<b>Figura 16:</b> Tipo de población analizada.....	83
<b>Figura 17:</b> Nube de palabras en orden de relevancia para la medición del desempeño.....	102
<b>Figura 18:</b> Análisis de conglomerados sobre el relacionamiento de los términos.....	103
<b>Figura 19:</b> Términos asociados a la codificación de las variables de desempeño organizacional..	106
<b>Figura 20:</b> Análisis conglomerado por códigos sobre las variables de desempeño organizacional	107
<b>Figura 21:</b> Diagrama comparativo de la categoría de desarrollo organizacional.....	109
<b>Figura 22:</b> Diagrama comparativo de la categoría de control organizacional.....	111
<b>Figura 23:</b> Diagrama comparativo de la categoría de rendimiento financiero.....	113
<b>Figura 24:</b> Relacionamiento entre las variables de la categoría de desarrollo organizacional.....	114
<b>Figura 25:</b> Relacionamiento entre las variables de la categoría de control organizacional.....	115
<b>Figura 26:</b> Relacionamiento entre las variables de la categoría de rendimiento financiero.....	116

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Palabras claves .....	64
<b>Tabla 2:</b> Bitácora de ecuaciones de búsqueda finales .....	65
<b>Tabla 3:</b> Artículos seleccionados de la RSL.....	67
<b>Tabla 4:</b> Análisis de las revistas seleccionadas.....	71
<b>Tabla 5:</b> Variables causales primarias y secundarias del proceso de toma de decisiones organizacionales.....	87
<b>Tabla 6:</b> Total variables de medición del desempeño y toma de decisiones por artículo.....	90
<b>Tabla 7:</b> Comparativo de variables de medición del desempeño y toma de decisiones.....	94
<b>Tabla 8:</b> Frecuencia de las variables de medición del desempeño en las publicaciones.....	101
<b>Tabla 9:</b> Reflexiones sobre el concepto "Innovación" .....	124
<b>Tabla 10:</b> Reflexiones sobre el concepto "Creatividad" .....	128
<b>Tabla 11:</b> Reflexiones sobre el concepto "Competitividad" .....	130
<b>Tabla 12:</b> Reflexiones sobre el concepto "Eficacia" .....	133
<b>Tabla 13:</b> Reflexiones sobre el concepto "Productividad" .....	135
<b>Tabla 14:</b> Reflexiones sobre el concepto "Rentabilidad" .....	138
<b>Tabla 15:</b> Reflexiones sobre el concepto "Eficiencia" .....	141
<b>Tabla 16:</b> Propuesta de variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia .....	151

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación, se pretende generar coherencia conceptual y epistemológica en la medición del desempeño de las organizaciones deportivas, disminuyendo la brecha de conocimiento y generando un escenario propicio para la investigación de las variables de desempeño en este tipo de organizaciones. Otra razón por la cual se hace necesario generar conocimiento en esta área, son las diferencias en los tipos de organizaciones deportivas junto con los públicos de interés, así como los diversos tipos de análisis de acuerdo con su estructura y comportamiento organizacional, lo cual genera disparidad en los procesos de verificación y control asociados a la medición del desempeño para el logro de los objetivos organizacionales. Por consiguiente, el hecho de ahondar en este campo del conocimiento permitirá establecer esas variables que se ajustan a las necesidades de las organizaciones deportivas colombianas como objeto de estudio de esta investigación.

El entorno externo que rodea a una organización ha estado vinculado durante mucho tiempo a su desempeño general. En el sector deportivo, los clubes deportivos no son entidades independientes, sino que están incluidos en un entorno social, organizativo y cultural (Escamilla-Fajardo et al., 2020). De este modo, puede decirse que el sector de las organizaciones deportivas se caracteriza por tener una relación dependiente con el entorno en el cual opera, esto en términos de información, recursos y oportunidades. Por supuesto que al tener una relación dependiente con su entorno se debe estar al tanto de los cambios presentes alrededor de la organización deportiva, en relación con novedades del deporte, nuevas disciplinas y demandas o expectativas de los usuarios como razón de ser las organizaciones deportivas. Esto proporcionará que la organización este constantemente actualizada ante los cambios en el mercado y le dará la oportunidad de mejorar sus estrategias en los procesos de toma de decisiones organizacionales.

Esta investigación se realizará desde un enfoque investigativo con base en el método inductivo, según el objeto de estudio y el tipo de análisis es de corte cualitativa. De esta forma, se comenzará comparando las teorías existentes sobre desempeño organizacional y toma de decisiones, luego se categorizarán las variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones, posteriormente se describirán las variables de medición del desempeño organizacional aplicables a

las organizaciones deportivas, que contribuyan al fortalecimiento de la toma de decisiones. Y así, proponer las variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia, que contribuyan al fortalecimiento de la toma de decisiones de la organización cumpliendo con el objetivo general de este estudio.

Por otra parte, el primer capítulo abordará un comparativo de las teorías existentes sobre desempeño organizacional y toma de decisiones, a partir de una revisión sistemática de literatura que contribuirá a dar respuesta al interrogante sobre ¿Qué variables están implicadas en la medición de desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia? De esta forma, se cumplirá con el primer objetivo específico de esta investigación de comparar las teorías existentes sobre desempeño organizacional y toma de decisiones que coadyuven en la propuesta de las variables de desempeño en organizaciones deportivas que generen mayor grado de eficiencia en la toma de decisiones organizacionales.

En este orden de ideas, en el segundo capítulo se define la categorización de las variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones a partir de la implementación de los sistemas de categorías y de la estructuración de la información, obteniendo así un método apropiado de categorización para la medición del desempeño organizacional proveniente de un proceso estandarizado de categorización a través del uso del software Nvivo.

En relación con el tercer capítulo que consiste en la descripción de las variables de medición del desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas, que contribuyan al fortalecimiento de la toma de decisiones. Se decide implementar un proceso de análisis de contenido de tipo cualitativo para esta investigación. Por último, el cuarto capítulo brindará los conceptos claves en la proposición de variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia, que permitan impactar positivamente los procesos de toma de decisiones organizacionales. Por lo tanto, para el último capítulo se tendrá en cuenta cada variable de medición del desempeño y como aplicar estos conceptos a las organizaciones deportivas en Colombia.

Se observarán algunas definiciones desde el punto de vista de las organizaciones como motor de desarrollo social y las oportunidades de generación de conocimiento en el estudio de las



organizaciones deportivas a través de la proposición de unas variables de desempeño que contribuyan a los procesos de toma de decisiones organizacionales. De igual forma, se detallan indicadores y situación del sector deporte en Colombia que contextualizan la complejidad de las organizaciones deportivas y la brecha de conocimiento latente frente a la medición del desempeño organizacional que permita generar sostenibilidad y desarrollo empresarial.

## ANTECEDENTES

Desde un análisis epistemológico, esta investigación se centra en el estudio de las organizaciones deportivas, las cuales están orientadas, como define la Ley 181 de 1995, al fomento, protección, apoyo y el patrocinio de un deporte o una modalidad deportiva, al igual que la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, todo esto con el fin de organizar a los deportistas por disciplinas vinculándolos al desarrollo de actividades físicas fomentando las prácticas deportivas.

A partir de esto, se logra concebir la importancia de la estructuración y el desarrollo organizacional de las instituciones deportivas, a través de mecanismos que permitan mejorar la medición del desempeño para el alcance de los objetivos organizacionales, contribuyendo de esta forma a la generación de beneficios hacia las partes involucradas en los procesos de creación de valor mejorando el rendimiento económico empresarial y maximizando el impacto de la organización en el bienestar social.

De este modo, los antecedentes para este tipo de investigación se pueden encontrar en los resultados obtenidos por Winand et al. (2014), quienes hallaron que:

en la revisión de la literatura sobre gestión deportiva acerca del rendimiento de NPSO (Non Profitable Sports Organizations) da como resultado el modelo unificado. Este representa los recursos humanos y financieros requeridos (entrada) para desarrollar procesos eficientes y efectivos (rendimiento), de acuerdo con el funcionamiento de una organización, para lograr sus objetivos de deporte y servicios (producción). Estos resultados observables tienen un efecto en su imagen y reputación y en la satisfacción de sus partes interesadas internas y externas (retroalimentación) cuyas expectativas coinciden con la percepción de cómo debe gestionarse la organización, qué elementos son críticos para las partes interesadas y qué objetivos deben alcanzarse. (p. 140)<sup>1</sup>

A partir del constructo anterior sobre el modelo unificado de medición del desempeño en organizaciones deportivas sin ánimo de lucro, se puede ver la cadena de valor de las organizaciones

---

<sup>1</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

deportivas en las cuales las entradas están constituidas por talento humano y recursos financieros, en pro de la ejecución de procesos eficientes y efectivos. Luego, se encuentran la operación organizacional en lo relacionado con los programas deportivos ofrecidos y la planificación de los recursos. Por último, se encuentra la parte del reconocimiento social, la participación social y la satisfacción de las partes interesadas para su posterior retroalimentación sobre las partes críticas en la cadena de valor y los objetivos que deberán ser alcanzados al largo plazo.

Por otra parte, se amplía el espectro de las organizaciones deportivas con el concepto de sistema deportivo, ya que como lo afirma Guzmán Morales (2006):

la introducción del concepto de sistema deportivo en la planificación deportiva fue realizada por el creador del llamado "Método Punto-Deporte", Bruno Rossi Mori, a finales de la década de los '70, y de aplicación fundamentalmente en el ámbito local, aunque en sus presupuestos teóricos contempla su aplicación a otros niveles territoriales. Es interesante, aunque se haya producido una evolución lógica, reproducir la explicación sobre el concepto de sistema deportivo en palabras de Bruno Rossi, extraídas de la publicación conjunta del INEF de Cataluña, AETIDE y CEUMT en 1981 como: "El Conjunto de todas las ocasiones concretas durante las cuales los ciudadanos viven deporte, gracias a la presencia de determinados servicios, establece el fenómeno deportivo de una zona determinada. Se denomina sistema a un conjunto estructurado, el sistema deportivo es el conjunto de todos los practicantes y de todos los servicios deportivos en un territorio determinado. En consecuencia, el fenómeno deportivo puede ser considerado como el "producto" del sistema deportivo. Esto permite su conocimiento y desarrollo de un modo científico actuando sobre todos sus elementos a través de sus relaciones internas y, externamente, mediante las relaciones con los otros sistemas que forman la estructura social". (párr. 3)

A partir de lo anteriormente expuesto por Guzmán Morales, se observa que las organizaciones deportivas están bajo un sistema concebido por los practicantes y los servicios que ofrecen las organizaciones deportivas en el cumplimiento de su objeto social. Se establecen relaciones de carácter interno y externo en el ámbito de las organizaciones deportivas en las cuales se brindan marcos para la medición del desempeño en este tipo de organizaciones en pro del mejoramiento continuo de los procesos para así obtener ventajas competitivas.

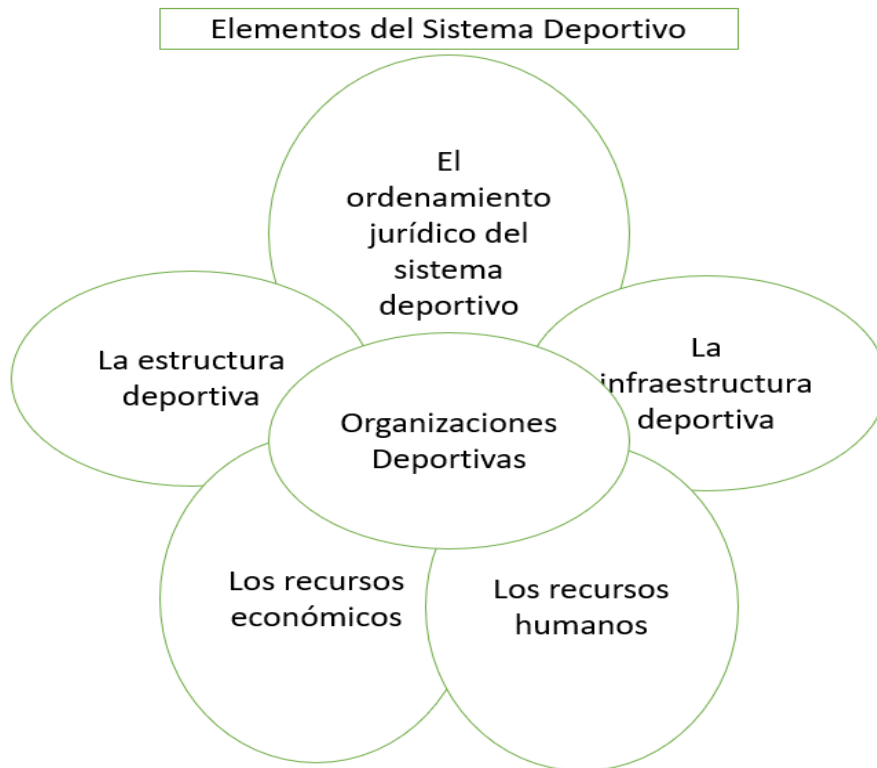


En términos generales, los elementos constitutivos del sistema deportivo más significativos son, según Guzmán Morales (2006):

- 1) El ordenamiento jurídico del sistema deportivo: más que un elemento del sistema deportivo es el marco que aglutina y confiere un determinado orden, establece relaciones y contiene la normativa por la que se desarrolla el sistema deportivo en su conjunto y cada uno de sus elementos constitutivos.
- 2) La estructura deportiva: está conformada por un sector público, con diferentes competencias según su ámbito territorial, un sector privado sin ánimo de lucro representado por el tejido asociativo y un sector privado mercantil.
- 3) La infraestructura deportiva: constituye el equipamiento necesario para el desarrollo de las actividades deportivas y cuya titularidad puede ser pública o privada, y en la que ha empezado a tener una singular importancia, en los últimos tiempos, el medio natural, concebido como espacio deportivo.
- 4) Los recursos económicos: son diversos y entre los que se puede destacar la subvención, el patrocinio y la propia aportación del usuario o participante, aunque en el deporte espectáculo lo ha cobrado una especial relevancia la venta de los derechos de imagen y la retransmisión por TV de los eventos.
- 5) Los recursos humanos: van desde los dirigentes y técnicos, pasando por los voluntarios y otro personal auxiliar, hasta llegar a los propios practicantes. (párr. 4)

Con respecto al primer punto, el ordenamiento jurídico son el conjunto de reglas que recaen sobre las organizaciones deportivas independientemente de su carácter ya sea público o privado. El segundo elemento, la estructura deportiva es conformada por las organizaciones deportivas públicas que ofertan las diferentes disciplinas deportivas y generan un reconocimiento de estas a nivel social. El tercer elemento, la infraestructura deportiva son todos los escenarios para la práctica deportiva. El cuarto elemento, los recursos económicos que provienen de diferentes fuentes como lo son el gasto público, la inversión privada o los aportes de los usuarios o participantes. Por último, el recurso humano, todos aquellos miembros que participan activamente en las organizaciones deportivas para desarrollar su objeto social (véase Figura 1).

**Figura 1:** Elementos del sistema deportivo



*Nota.* Figura elaborada a partir de Guzmán Morales, S. (2006). Estructura, organización y planificación nacional del deporte: el Sistema Deportivo Español. *Lecturas: Educación Física y Deportes Revista Digital*, 10(92). <https://www.efdeportes.com/efd92/sde.htm>

Con la Figura 1 se puede visualizar las esferas o elementos que componen el sistema deportivo, descritos anteriormente y se evidencia la interrelación entre cada uno de los elementos. De esta manera, se crea y se comporta el sistema deportivo el cual es una pieza fundamental para los procesos de toma de decisiones en las organizaciones deportivas y conforma la base para la identificación de las variables de medición del desempeño en las organizaciones deportivas colombianas.

En relación con la influencia del contexto externo en el desempeño, Escamilla-Fajardo et al. (2020) publicaron que:

ha sido ampliamente estudiado en la literatura organizacional teórica y empírica por tener una gran influencia en el producto final. El entorno externo que rodea a una organización ha estado vinculado durante mucho tiempo a su desempeño general. En el sector deportivo, los clubes deportivos no son entidades independientes, sino que están incluidos en un entorno social, organizativo y cultural. Estas organizaciones parecen ser muy dependientes del contexto o entorno en el que operan, principalmente en términos de información, recursos y la existencia de oportunidades sostenibles que pueden ser exploradas y explotadas. (p. 5)<sup>2</sup>

Por esto puede decirse que el sector de las organizaciones deportivas se caracteriza por tener una relación dependiente con el entorno en el cual opera, esto en términos de información, recursos y oportunidades. Por supuesto que al tener una relación dependiente con su entorno se debe estar al tanto de los cambios presentes alrededor de la organización deportiva, en relación con novedades del deporte, nuevas disciplinas y demandas o expectativas de los usuarios como razón de ser las organizaciones deportivas. Esto proporcionará que la organización esté constantemente actualizada ante los cambios en el mercado y le dará la oportunidad de mejorar sus estrategias en los procesos de toma de decisiones organizacionales. En este sentido:

La industria del deporte tiene un alto grado de complejidad, debido a la gran cantidad de nuevas disciplinas, productos o servicios deportivos que demandan los usuarios. El sector del deporte trata en todo momento de ser innovador y proactivo en la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes, deportistas y usuarios que solicitan sus servicios. Estas características especiales confieren al sector una complejidad casi inherente. Al igual que con el dinamismo, la complejidad del entorno puede llevar a la organización a explorar un mayor número de oportunidades empresariales y también a explorar diferentes procesos y estrategias para abarcar y satisfacer las necesidades de la mayor proporción de población posible. (Escamilla-Fajardo, 2020, p. 6)<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

<sup>3</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

Para simplificar se puede decir que las organizaciones deportivas se caracterizan por sus altos grados de complejidad, esto debido a los cambios presentes a nivel de disciplinas deportivas, productos y servicios ofertados a su público objetivo. De esta manera, el componente innovador es esencial para la creación de ventajas competitivas y brindar sostenibilidad a las organizaciones deportivas en el contexto actual. Además, la creación de valor desde el punto de vista del cumplimiento de la propuesta de servicio con el plus de formar experiencias que impacten positivamente los clientes en las organizaciones deportivas son determinantes para el crecimiento en todas las áreas de la organización. Por lo anterior, las organizaciones deportivas colombianas deben explorar constantemente su entorno en pro de la búsqueda de oportunidades y estrategias que permitan generar un mayor impacto social y calidad de vida para los individuos que interactúan con la organización, sin olvidar además que:

el desempeño organizacional debe medirse tanto a nivel organizativo como a nivel de unidad de trabajo, requiriendo dimensiones complementarias e información para la planificación, el seguimiento, el análisis y la mejora. Dado que estas medidas se toman en función de la percepción de las personas dentro de la organización, puede asumirlas como indicadores rezagados que representan el resultado final de una acción, generalmente mucho después de que se haya completado. (Antony y Bhattacharyya, 2010, p. 43)

Con base en lo anterior, se resalta la importancia de que el desempeño organizacional debe ser un constructo aplicable tanto a nivel organizativo, como a nivel de unidades de trabajo, esto debido a que desde los procesos organizacionales se puede impactar la productividad y por ende la rentabilidad sobre la base de un buen desempeño organizacional. Adicionalmente, las organizaciones deben constantemente estar revisando sus procesos en la cadena de valor para posteriormente realizar procesos de planificación que integren la innovación y la creatividad que potencialicen la productividad y la rentabilidad organizacional. Por último, se deben establecer mecanismos de seguimiento sobre los procesos para su posterior análisis e implementación de mejoras que impacten la productividad organizacional.

Para ilustrar mejor el concepto de desempeño organizacional se expresa que: “la medición del desempeño se presenta de forma cuantificada, independientemente de si es cuantitativa o

qualitativa, para una actividad o proceso” (O’Boyle y Hassan, 2014, p. 304)<sup>4</sup>. En relación con las variables de medición del desempeño en organizaciones deportivas, se puede observar cómo estas variables a su vez son consideradas indicadores que muestran un comportamiento de la organización en el desarrollo de sus funciones en un contexto determinado. En efecto, se aclara que estos indicadores son expresados de forma cuantificable para cada actividad o proceso al interior de la organización deportiva y permiten crear estrategias en los procesos de toma de decisiones que contribuyan al mejoramiento de los procesos organizacionales y su creación de valor con impacto social.

Por consiguiente, esta investigación dará las bases teóricas necesarias para la proposición de variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia, que permita impactar los procesos de toma de decisiones de estas organizaciones con el fin de generar unos procesos eficientes y eficaces, con un mayor grado de innovación en los procesos que permita transmitir a su público objetivo mejores niveles de satisfacción de sus expectativas frente al servicio prestado.

---

<sup>4</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las organizaciones son parte fundamental del sistema social, estas en su interacción con los diferentes agentes logran impactar positiva o negativamente su entorno. Por esto, se puede ver que, a mayor grado de desarrollo organizacional, mayores serán los beneficios y retribuciones positivas para los diferentes agentes que intervienen a nivel social. Desde el momento, en el cual las personas que conforman las organizaciones son conscientes de su responsabilidad e interiorizan que a través del cumplimiento eficaz de sus objetivos están contribuyendo directamente con sinergia al desarrollo social en un contexto determinado, es en este punto donde se trasciende para convertirnos en agentes de cambio y crecer como sociedad.

Con esto en mente, las organizaciones son vistas como el vehículo primario por el cual sistemáticamente las áreas de las vidas de las personas son racionalizadas, planeadas, articuladas, concientizadas hechas más eficiente y ordenadamente, gestionadas por expertos (Scott, 1981). De la anterior premisa, se puede entender como las organizaciones son una parte fundamental en la vida de las personas, convirtiéndose en aquel ser antropomorfizado el cual juega un papel determinante en el ámbito del desarrollo social. De esta manera, se puede inferir como las organizaciones condicionan el comportamiento humano, afectan el desarrollo de los individuos y sus interacciones con el entorno. Adicionalmente, se hace importante destacar que las personas son racionalizadas y articuladas según las necesidades de las organizaciones generando en los individuos un mayor nivel de eficiencia para que contribuyan de esta forma al desarrollo organizacional.

Las organizaciones no son más que otro actor de un sistema con el cual se interactúa constantemente y se crean relaciones estrechas que determinan las vidas de las personas. Por otro lado, las organizaciones como personas jurídicas se ven obligadas a irse adaptando a los cambios sociales y a su vez a estar a la vanguardia ante las necesidades sociales para subsistir. De igual manera, las personas en muchas ocasiones son adversas al cambio lo cual se convierte en algo inconcebible debido a que, si no hay un nivel de adaptación adecuado en la interacción con la organización y sus objetivos, el sistema organizacional se encargará de presidir de aquello que no fluye con sus directrices actuales.

Dentro de este contexto, se procede a revisar el objeto de esta investigación como lo son las variables de medición del desempeño en las organizaciones, las cuales permiten dirigir y controlar los procesos organizacionales coadyuvando en el mejoramiento del rendimiento organizacional. Cuando se logra en los procesos de dirección administrativa verificar y evaluar aquellos aspectos organizacionales que permiten generar controles, a través de los cuales se destacan las variables de medición de desempeño, es en este punto donde se logran visualizar aquellos aspectos de la organización que deben ser mejorados en miras alcanzar una ventaja competitiva y un mejor rendimiento de la organización.

Por otro lado, en el campo de estudio de la gestión organizacional el constructo de medición del desempeño organizacional es de suma importancia, ya que mide la capacidad de las organizaciones de cumplir con sus objetivos de corto mediano y largo plazo. De igual forma, permite a las directivas de la empresa analizar desde diferentes niveles su gestión en relación con los procesos, objetivos, recursos, estrategias, cultura, y todo el sistema en términos globales. Adicionalmente, el desempeño organizacional está vinculado directamente con los conceptos de eficiencia y eficacia, entendiéndose que a través de la eficiencia en la gestión y optimización de los recursos se obtendrán mayores beneficios económicos para la organización, asimismo a través de la eficacia se mide la capacidad de la organización de alcanzar sus objetivos y determinar si las estrategias implementadas desde la gestión de las directivas logran satisfacer los deseos y necesidades de las partes interesadas.

Como una oportunidad de generar coherencia conceptual y epistemológica en la medición del desempeño en organizaciones deportivas a través de un escenario propicio para la investigación de las variables de desempeño en este tipo de organizaciones, Balduck (2009) propone:

Se ha recomendado continuar con los estudios en organizaciones deportivas, para generar mayor coherencia conceptual en este tema, atribuyendo esta lógica a tres razones que considera fundamentales: (i) diferentes escuelas de pensamiento que han reflexionado sobre el desempeño organizacional, (ii) distintos tipos de organizaciones deportivas, y (iii)

presión de los públicos de interés, los cuales tienen disparidad de puntos de vista a la hora de evaluar y medir la organización. (p. 95)<sup>5</sup>

A partir de esto, se puede entender que existe una falta de coherencia conceptual y vacío epistemológico en la medición del desempeño en organizaciones deportivas, lo que genera una brecha de conocimiento como escenario propicio para la investigación de las variables de desempeño en este tipo de organizaciones. Otra razón por la cual se hace necesario generar conocimiento en esta área son las diferencias en los tipos de organizaciones deportivas junto con los públicos de interés a los cuales estas organizaciones atienden, lo que genera disparidad en los procesos de verificación y control asociados a la medición de desempeño para el logro de los objetivos organizacionales. Por consiguiente, el hecho de ahondar en este campo del conocimiento permitirá establecer esas variables que se ajustan a las necesidades de las organizaciones deportivas colombianas como objeto de estudio de esta investigación.

Por otro parte, se ofrecen dos conclusiones sobre la efectividad organizacional: (1) no puede haber un modelo universal de efectividad organizacional y (2) vale más la pena desarrollar marcos para evaluar la efectividad que tratar de desarrollar teorías de la efectividad (Cameron y Whetten, 1983).

Cabe resaltar que puede resultar complejo crear un modelo universal sobre desempeño organizacional, debido a que dependiendo del tipo de organización y los intereses particulares de las partes interesadas, se debe analizar y adaptar el modelo que permita satisfacer en mayor medida las necesidades empresariales. Por otra parte, se debe hacer énfasis en las organizaciones en la creación de marcos de efectividad que permitan evaluar el cumplimiento de objetivos organizacionales y sus implicaciones hacia los grupos de interés.

En otra investigación, Winand et al. (2010) afirmaron que:

el desempeño organizacional es una construcción social, que no existiría independientemente de las creencias y acciones de los individuos (Cameron, 1986; Chelladurai, 1987; Quinn y Rohrbaugh, 1983) y, como tal, está relacionada con la naturaleza de las organizaciones y sus actores. Por ejemplo, las organizaciones privadas consideran los

---

<sup>5</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.



valores y activos financieros como la principal forma de medir el desempeño organizacional, mientras que las organizaciones sin fines de lucro no consideran que la eficiencia sea particularmente relevante en comparación con la efectividad. (p. 281)<sup>6</sup>

De esta forma se hace una aproximación a la epistemología del constructo del desempeño organizacional como construcción social sobre las creencias y acciones de los individuos en el marco de las relaciones con las organizaciones. Por consiguiente, las organizaciones se encuentran divididas en privadas, públicas o mixtas y, dependiendo de su naturaleza, miden su desempeño de diversas formas, particulares y acordes a sus necesidades. Por lo anterior, se puede ver que las organizaciones privadas centran más su atención en la medición del desempeño sobre la rentabilidad, competitividad y eficiencia en los procesos, mientras que las organizaciones públicas o con participación del Estado están mucho más orientadas a la eficacia de sus acciones y el impacto social que generan las gestiones realizadas.

Ahora bien, para comprender qué es el desempeño organizacional, Winand et al. (2013) lo definen como:

la capacidad de una organización para adquirir y procesar los recursos y por ende alcanzar los objetivos; adicionalmente, los autores amplían el concepto sobre el desempeño organizacional adicionando los elementos de medios y fines, en donde, los fines agrupan los objetivos estratégicos, y los medios reúnen los determinantes del desempeño. (p. 125)<sup>7</sup>

Bajo esta definición, se presentan las bases de esta investigación y se convierte en un punto de partida para adentrarse a la identificación de las variables de desempeño en organizaciones deportivas, definiendo el desempeño como un conjunto de indicadores que las empresas utilizan para verificar y controlar su capacidad para adquirir y procesar los recursos en pro del alcance de sus objetivos. De igual forma, las variables de medición del desempeño deben estar alineadas a los objetivos estratégicos de la organización y los medios a través de los cuales se lograrán dichos objetivos son determinantes en los resultados del desempeño organizacional.

---

<sup>6</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

<sup>7</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

En este orden de ideas, se procede a dar un contexto en el tema de las organizaciones deportivas en Colombia como objeto de estudio de esta investigación, brindando una aproximación de la actualidad del deporte y su promoción a través de los organismos gubernamentales que buscan generar desarrollo social en los diferentes departamentos del país a través de este. Lo anterior, se impulsa a través de programas que fomentan el desarrollo de las organizaciones deportivas y sus servicios hacia aquellos públicos que interactúan con este tipo de organizaciones, promoviendo buenas prácticas deportivas y generando un impacto positivo a nivel social. Por su parte, el Ministerio del Deporte colombiano (2020) afirma que:

Implementar estrategias que permitan el óptimo desarrollo de niños, niñas, jóvenes y adolescentes con habilidades excepcionales para la práctica deportiva y potencial de alto rendimiento, a fin de garantizar el relevo generacional y el posicionamiento del país como una Colombia Tierra de Atletas, es el objetivo de Talentos Colombia, el nuevo programa del Ministerio del Deporte. [...]

“Porque es motivo de orgullo el presente del deporte colombiano, y se genera el compromiso de trabajar intensamente por un futuro mejor. De ahí nace esta iniciativa que ayudará a formar desde temprana edad, con todas las herramientas necesarias, a esos competidores integrales para construir entre todos, una mejor sociedad”, destacó en el lanzamiento del programa. (párr. 2-3)

Si se tiene en cuenta que desde la política gubernamental se hace énfasis en el desarrollo del deporte a través de las organizaciones deportivas en Colombia, con base en lo anterior se evidencia como el país genera programas que incentivan la práctica del deporte desde temprana edad, asegurando relevos generacionales y posicionando a las organizaciones deportivas como aquellos entes de promoción social que generan calidad de vida y mejores estándares en la sociedad desde el punto de vista de salud y desarrollo.

Adicionalmente, en la Figura 2 se puede observar el desarrollo y el aumento en los niveles de inversión del estado colombiano en el deporte y recreación a lo largo del país en las últimas dos décadas.

Figura 2: Evolución del gasto en deporte y recreación en Colombia



Nota. Figura tomada de Función Pública. (2018). *Análisis Sector Deporte*. Gobierno de Colombia. <https://bit.ly/3tHmWpH>

Una vez hecha esta precisión, se puede ver reflejada la inversión en infraestructura y desarrollo en las organizaciones deportivas en Colombia, generando de esta forma mayor grado de posicionamiento a nivel social, un mayor impacto en la calidad de vida de las personas que interactúan con este tipo de organizaciones y un mejoramiento en los niveles de servicio y cobertura hacia los públicos de interés que son la razón de ser de las organizaciones deportivas.

Por otro lado, también en relación con las organizaciones deportivas, Kim y Petrick (2005) proponen:

Al menos tres razones por las cuales este tipo de estudios han sido tradicionalmente menos demostrados. Primero, las evaluaciones de eventos deportivos tienden a enfocarse en el impacto económico como una forma de promover, desde un punto de vista político, el

evento entre los residentes. En segundo lugar, estos tipos de impactos son más difíciles de medir y calcular, ya que son menos tangibles que los económicos. En tercer lugar, estos impactos suelen estar asociados con factores negativos, como las preocupaciones por la seguridad y el delito, el alcoholismo, la persecución, el aumento del vandalismo, la pérdida de la autoridad, los costos adicionales asociados con la vigilancia policial y el tráfico o aglomeración urbana (p. 25).

Por consiguiente, los estudios sobre la cultura organizacional se convierten en un factor fundamental para el desarrollo de las organizaciones deportivas. Es por ello por lo que el análisis del factor experiencial se convierte en un eje fundamental del desarrollo y crecimiento de las organizaciones deportivas.

Otro aspecto relevante en el estudio de las variables de desempeño como medio de mejora para los procesos de toma de decisiones en las organizaciones deportivas colombianas es el estudio del poder en las organizaciones y de cómo es necesaria la legitimación de este poder para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Debido a esto, es prudente destacar lo que Cyert y March (1963) publican en sus estudios acerca del poder y su relación con los procesos de toma de decisiones organizacionales:

Para cierta clase de decisiones sobre un relativo largo periodo de tiempo se pueden especificar mayores clases de miembros de coalición. Como un resultado, las nuevas generaciones serán capaces de desarrollar modelos de toma de decisiones organizacionales que prestan únicamente atención limitada a los procesos por los cuales la coalición de miembros es cambiada; sin embargo, cualquier simplificación involucra algunos riesgos cuando se generalizan las dinámicas de largo plazo. (p. 27)<sup>8</sup>

En efecto en la actualidad las organizaciones con base en la teoría de los objetivos organizacionales, cuando requieren tomar decisiones estructurales para el largo plazo deben involucrar a la mayoría de los grupos que hacen parte de la organización y que a su vez pueden ser impactados positiva o negativamente por este tipo de decisiones. De esta manera, se busca generar modelos en la toma

---

<sup>8</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

de decisiones efectivos que involucren a los grupos interesados y así se genera un mayor grado de dinamismo y compromiso por parte de los individuos involucrados en las decisiones generando mayor grado de satisfacción y productividad en los procesos organizacionales. Sin embargo, se debe considerar que la simplificación en términos de participación de grupos o actividades en el modelo de toma de decisiones organizacionales puede conllevar riesgos o impactos negativos en la implementación de los cambios generados por las decisiones tomadas.

De igual manera, es necesario resaltar que cuando se requiere tomar decisiones estructurales para el largo plazo donde se involucran la mayoría de los grupos que hacen parte de la organización, es ineludible el conflicto de intereses que puede presentarse al momento de llegar a acuerdos de decisión. Por esto, se plantea como una solución óptima llegar a un consenso en donde la democracia haga su labor de dirimir ante las diferencias que están intrínsecamente relacionadas con los objetivos individuales de cada miembro de la organización. Así pues, Cyert y March (1963) describen el proceso para la formación de objetivos:

Se consideran tres mayores formas en las cuales los objetivos de coalición son determinados. Estas son:

1. El proceso de negociación por el cual la composición y términos generales de la coalición son fijados.
2. El proceso de control interno organizacional por el cual los objetivos son establecidos y elaborados.
3. El proceso de ajuste a la experiencia por el cual los acuerdos de coalición son alterados en respuesta a los cambios del entorno. (p. 29)<sup>9</sup>

Por lo que sigue desde el punto de vista del autor la organización en su proceso de modelación y formación de objetivos debe tener en consideración tres procesos fundamentales que a su vez influenciarán directamente los procesos de toma de decisiones efectivas hacia los diferentes grupos de interés. El primer proceso es el de negociación, en el cual se fijan claramente las reglas y los miembros que harán parte de los procesos de toma de decisiones de largo plazo, lo cual es crucial para evitar diferencias o conflictos de intereses en los procesos de cambio. El segundo proceso es

---

<sup>9</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

el de control interno, en cual se definen los objetivos para todos los grupos internos de la organización, se dan indicaciones para su cumplimiento y se generan las acciones correctivas en casos de incumplimiento. Por último, se encuentra el proceso de ajuste a la experiencia, en el cual se efectúan los cambios a los procesos de formación de objetivos debido a las alteraciones en el entorno de la organización.

Y llegamos a otro punto, como lo es el análisis del entorno y análisis sectorial que son cruciales para los procesos de toma de decisiones y a su vez ayudan a identificar las variables de desempeño en organizaciones deportivas bajo un marco o contexto determinado. Por consiguiente, Zhang, Sun et al. (2020) mencionan estos análisis como base fundamental de la estrategia organizacional:

La medición y el marco validados pueden ayudar a las organizaciones a evaluar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el esfuerzo innovador para maximizar los beneficios potenciales y minimizar los posibles riesgos. Esto permite a las empresas desarrollar una estrategia más proactiva para prepararse para los desafíos en lugar de esperar pasivamente a que surjan los problemas. (p. 2)<sup>10</sup>

De esta manera, se determina la importancia del análisis a nivel organizacional de los factores internos y externos (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) en miras a propiciar escenarios idóneos para la toma de decisiones organizacionales. La información proporcionada de los análisis de los factores internos y externos permiten a las organizaciones tomar decisiones consientes basadas en sus realidades y su interacción con el entorno. Por otro lado, se comprende que la toma de decisiones de inversión en investigación y desarrollo son el medio para la innovación en los procesos organizacionales. Los directivos o grupos encargados de tomar estas decisiones deben tener una actitud positiva frente a la innovación y el cambio como medios para maximizar beneficios y minimizar riesgos.

Finalmente, para empezar con una aproximación teórica y conceptual sobre las variables de medición del desempeño aplicables en las organizaciones deportivas, las cuales según el estudio de Antony y Bhattacharyya (2010) son: la creatividad, la innovación, la productividad, la eficiencia, la

---

<sup>10</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

eficacia, la competitividad y la rentabilidad. De esta forma, estas siete variables brindarán el desarrollo teórico y conceptual de esta investigación, y serán estas siete variables las bases de la metodología para la construcción de un cuerpo de conocimiento a través del cual se describirán y comprenderán las variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas colombianas.

Es necesario recalcar que, en Colombia, a través del Ministerio del Deporte, tiene como objetivo formular, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar los planes, programas y proyectos en materia el deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la actividad física, se promueve el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos. De esta forma, se observa como los gobiernos han impulsado la actividad deportiva por sus múltiples ventajas tanto físicas como mentales para la sociedad, ya que genera calidad de vida y desarrollo social. Por esto, se estructura el sector deportivo con la creación de organismos e instituciones que promuevan el deporte, generando así un movimiento de inclusión social, económica y cultural.

Por lo anterior, la intención principal de este trabajo es dar respuesta a la pregunta general del estudio: ¿Qué variables están implicadas en la medición de desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia?

## **Justificación**

Según una entrada publicada en la página oficial de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (s.f.):

Todo el mundo tiene acceso al deporte. En el fútbol, uno de los deportes favoritos en todo el mundo, hay más de 240 millones de jugadores en 1.400.000 equipos de 300.000 clubes de todo el mundo. El deporte puede generar ingresos, crear puestos de trabajo y fomentar el desarrollo económico a escala local.

El deporte puede contribuir a potenciar el desarrollo:

- Generando ingresos procedentes de ventas y servicios relacionados con el deporte.
- Impulsando el comercio internacional.
- Fomentando el crecimiento y la iniciativa empresarial y la creación de empleo.

- Fomentando el prestigio de un país.
- Superando diferencias nacionales y fomentando valores universales del juego limpio, el respeto mutuo y la amistad.
- Mejorando la salud y el bienestar social
- Incentivando la disciplina, el trabajo en equipo y el espíritu competitivo. (párr. 2-3)

Cabe señalar que la industria del deporte en conjunto con sus diferentes disciplinas y organizaciones deportivas creadas en pro del desarrollo y crecimiento social son un motor que impulsa a los estados hacia una mayor medida de bienestar. Como se puede entender, las organizaciones deportivas contribuyen en la generación de ingresos, fomentan el trabajo y potencian la economía bajo un contexto local. Es prudente advertir que estas traen significativas contribuciones que se traducen en fuentes de ventaja competitiva a nivel estatal, impulsando este sector de la economía, el comercio internacional, iniciativa empresarial al igual que generando un mayor grado de bienestar social.

De igual manera, Ban Ki Moon, secretario general de las Naciones Unidas (como fue citado en la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, s.f.) declaró que:

el deporte se ha convertido en una lengua internacional, un denominador común que echa abajo todos los muros, todas las barreras. Es una industria mundial cuya práctica puede tener un efecto generalizado. Y es, sobre todo, una poderosa herramienta de progreso y desarrollo. (párr. 11)

Se comprende que el deporte a través de las organizaciones deportivas se ha convertido en un tema de carácter global con un impacto significativo a nivel local, un medio a través del cual se unen los estados en pro de la competencia, el juego limpio y el respeto mutuo. Además, la promoción del deporte y el impulso de las diferentes disciplinas por medio de las organizaciones deportivas se transforman en importantes mecanismos de desarrollo social y progreso económico. Sin duda, el papel que juegan las organizaciones deportivas a nivel nacional e internacional no solo es fundamental para el progreso económico y el bienestar social, sino que también es un medio de desarrollo sostenible para los estados a través del fomento al crecimiento empresarial.

Por otro lado, Ribas (2017) señala que:



diversos estudios apuntan a que la industria del deporte genera entre los 550.000 y los 630.000 millones de euros al año. Euromerica Sport Marketing, agencia líder en marketing y management deportivo, fija el valor de este sector económico en 580.000 millones de euros anuales, contabilizando sus bienes deportivos, infraestructuras, licencias y eventos que desarrolla. Unas cifras que no paran de crecer y que suponen aproximadamente el uno por ciento del producto interior bruto (PIB) mundial. (párr. 2)

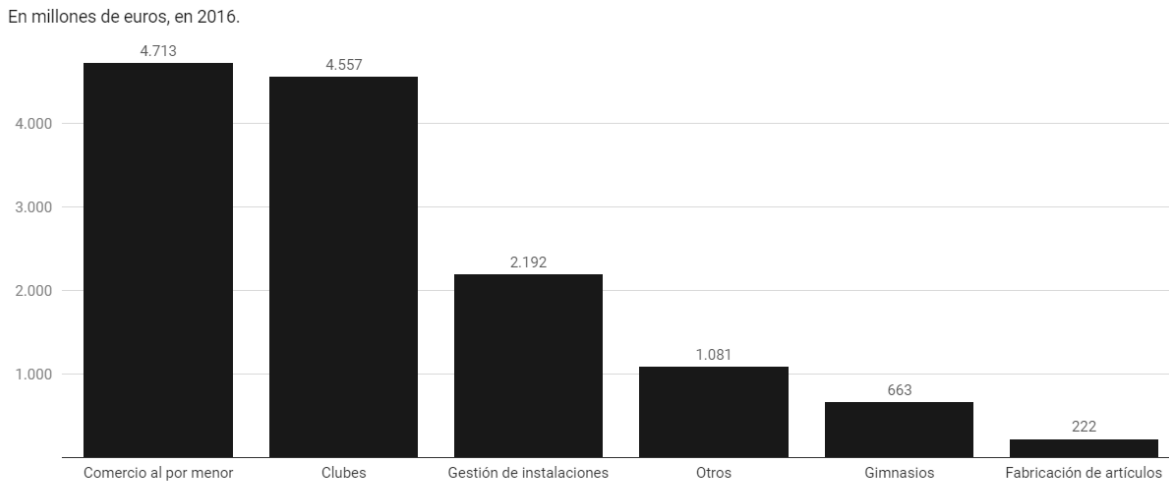
Una vez hecha esta precisión, se puede observar el poderío que tiene la industria deportiva a nivel internacional, generando considerables ingresos para el desarrollo económico y progreso a nivel social. De esta forma, las organizaciones deportivas en el marco internacional ostentan gran posicionamiento debido a su inversión en activos fijos como infraestructuras deportivas, esto se transforma en un medio a través del cual se logra generar crecimiento y posicionamiento de la imagen de los estados ante el mundo, incrementando el comercio internacional y el prestigio de un país. Así mismo, Menchén (2019), en la misma línea de Ribas, expone que:

la aportación económica más importante corresponde a los clubes deportivos, liderados por La Liga, pero en los que se incluyen también varios equipos de ACB y Asobal, entre otros. Su negocio en 2016 ascendió a 4.557 millones de euros, según la Estadística Estructural de Empresas que elabora el Instituto Nacional de Estadísticas (INE). A los clubes profesionales hay que añadir los 2.192,22 millones de los gestores de instalaciones deportivas y los 663,35 millones de los gimnasios, dos epígrafes que engloban al fitness.

Estos tres subsectores generaron conjuntamente 8.494 millones de euros, si se incluyen el resto de las actividades deportivas que no es ninguna de las tres anteriores. A continuación, aparecen los comercios de artículos deportivos, que facturaron 4.713,1 millones de euros, mientras que los fabricantes especializados, ya sean de bicicletas o prendas técnicas, generaron 221,93 millones en 2016, según los últimos datos disponibles. (párr. 2-3)

Agregando a lo anterior, en la Figura 3 se puede observar la contribución económica del sector deporte en economías internacionales.

**Figura 3: La industria del deporte en España, estadísticas deportivas**



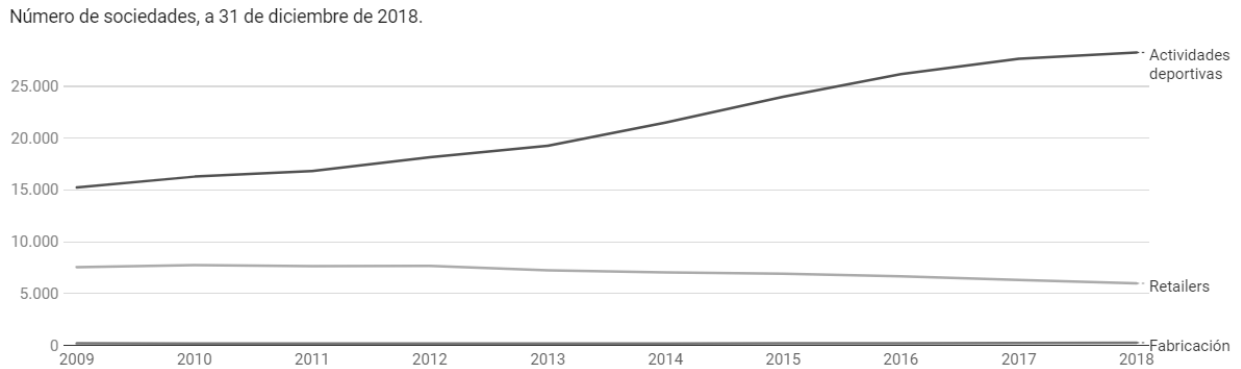
Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2019

**Nota.** Figura tomada de Menchén, M. (2019, 29 de mayo). La industria del deporte en España supera los 13.000 millones en ingresos y mantiene el empleo al alza. *Palco23*. <https://bit.ly/3bnuN5c>

Y se llega a otro punto en el cual se puede observar la importante contribución de las organizaciones deportivas a la economía del estado. En la figura anterior, se puede entender como el comercio al por menor de artículos deportivos es una industria fuerte en generación de ingresos a nivel internacional, luego siguen los clubes deportivos con una importante contribución al PIB del país. Por último, los gimnasios que apoyan la industria del deporte generado bienestar y mayor calidad de vida en la sociedad.

De igual forma, en la Figura 4 se puede observar el crecimiento del número de sociedades en los últimos años a nivel internacional en la industria de actividades deportivas como las organizaciones de gestión de instalaciones, clubes deportivos y gimnasios. Al igual que el comportamiento decreciente de los retailers y empresas de fabricación de instrumentos para el sector deportivo, debido a una alta temporalidad.

**Figura 4:** La industria del deporte en España, número de sociedades



Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2019.

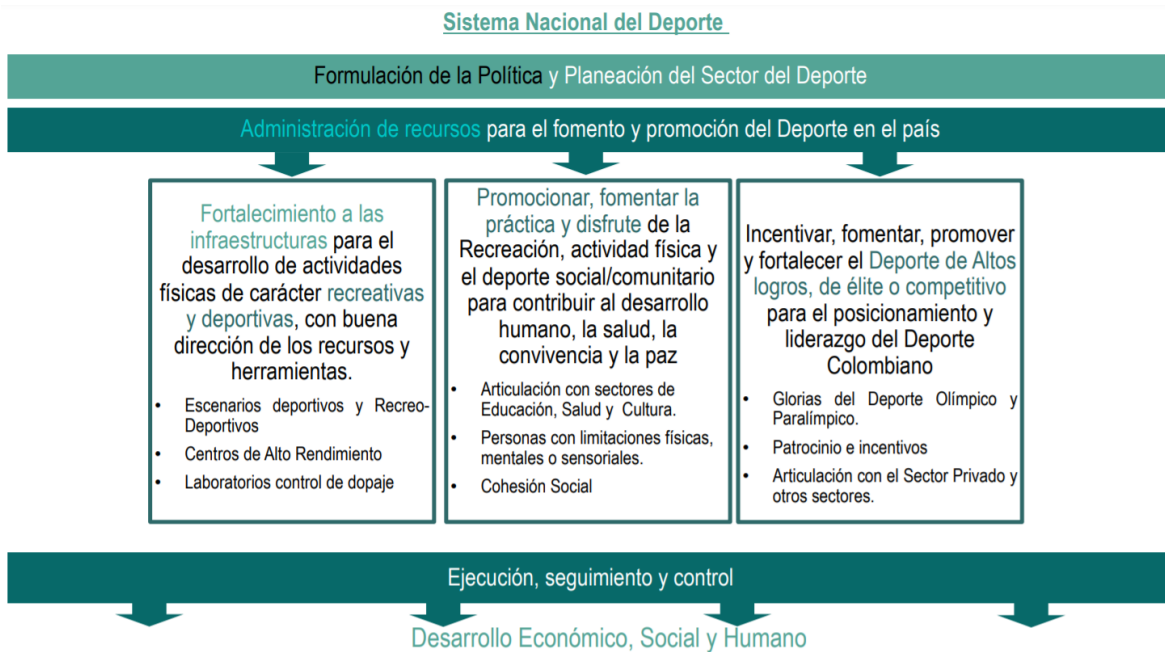
**Nota.** Figura tomada de Menchén, M. (2019, 29 de mayo). La industria del deporte en España supera los 13.000 millones en ingresos y mantiene el empleo al alza. *Palco23*. <https://bit.ly/3bnuN5c>

En este orden de ideas, se procede con el tema de las organizaciones deportivas en Colombia, dando un contexto de la actualidad del deporte y su promoción a través de los organismos gubernamentales que buscan generar desarrollo social a través del deporte. Desde la política gubernamental se hace énfasis en el desarrollo del deporte a través de las organizaciones deportivas en Colombia, por lo cual se evidencia como el estado incentiva la práctica del deporte y posiciona a las organizaciones deportivas como aquellos entes de promoción social que generan calidad de vida y mejores estándares en la sociedad.

Es oportuno ahora observar a continuación en la Figura 5 para evidenciar cómo el Sistema Nacional del Deporte colombiano alinea su estrategia en tres pilares fundamentales:

- 1) Fortalecimiento de la infraestructura deportiva.
- 2) Promoción y fomento de la práctica deportiva.
- 3) Incentivar el deporte de élite o competitivo.

**Figura 5: Administración de recursos para el fomento y promoción del deporte en Colombia**



Nota. Figura tomada de Función Pública. (2018). *Análisis Sector Deporte*. Gobierno de Colombia. <https://bit.ly/3tHmWpH>

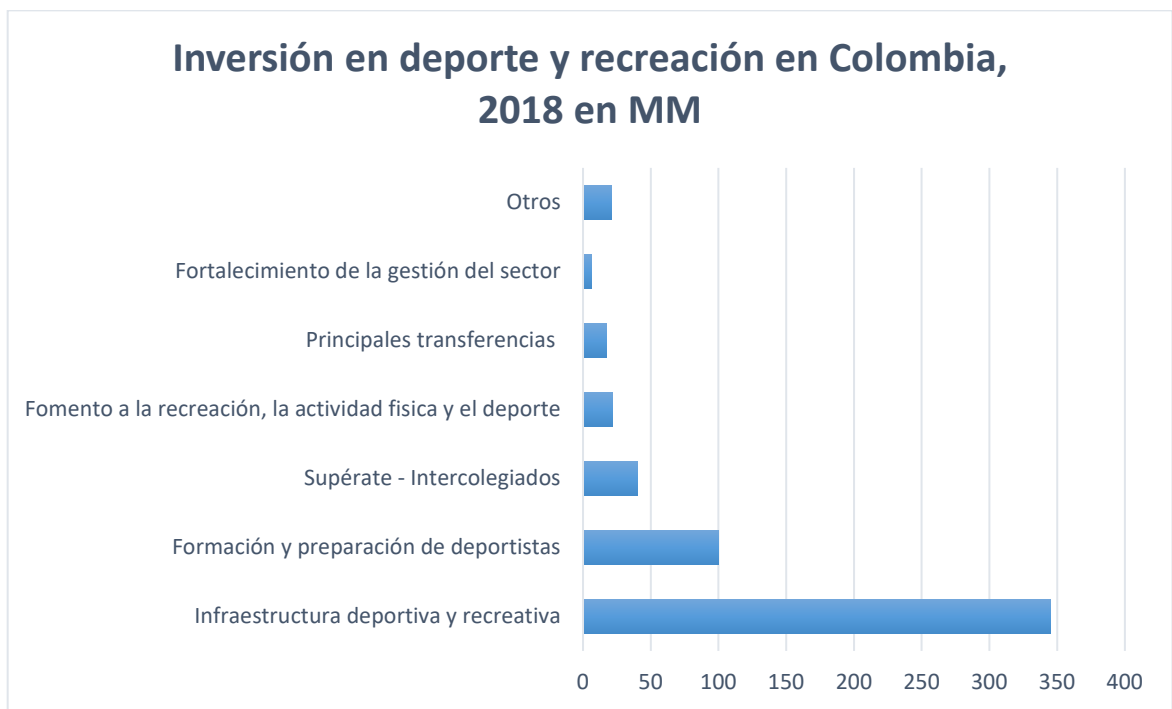
Por lo anteriormente expuesto, se logra concebir como la política pública del deporte colombiano se centra en el fortalecimiento de la infraestructura de las organizaciones deportivas, el fomento de la práctica deportiva como medio a través del cual se logra generar un impacto positivo en la calidad de vida de los individuos e incentivar la competencia deportiva como mecanismo de crecimiento y desarrollo social, ya que:

el deporte es un medio para promover la educación, la salud, el desarrollo y la paz. De igual forma, contribuye a garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades, garantiza una educación inclusiva y equitativa de calidad, al igual que promueve oportunidades de aprendizaje permanente para todos, logra la igualdad de género y empodera a todas las mujeres y las niñas, promueve el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, reduce la desigualdad en los países y entre ellos. Además, logra que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles, promueve sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilita el acceso a la justicia

para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas. (Función Pública, 2018, p. 15)

Todo esto parece confirmar la importancia que tiene el deporte y las organizaciones deportivas en la construcción del tejido social a nivel país. Como hacen parte fundamental del desarrollo social la promoción del deporte a través de instituciones que garanticen el acceso a la práctica deportiva con equidad, promoviendo oportunidades de aprendizaje, respeto e igualdad de género, creando así oportunidades de empleo y crecimiento económico. De esta forma, se puede comprender como a través de una óptima gestión de las organizaciones deportivas, se pueden incrementar los niveles de calidad de vida, desarrollo económico y sostenibilidad en el contexto local. Por esta motivo, la Figura 6 se observan los focos de inversión por parte del Gobierno nacional

**Figura 6:** Inversión en deporte y recreación en Colombia



Nota. Figura elaborada a partir de Función Pública. (2018). *Análisis Sector Deporte*. Gobierno de Colombia. <https://bit.ly/3tHmWpH>

De esta manera, con base en la figura anterior se puede observar el valor de la inversión en miles de millones de pesos por categorías en el sector deportivo en Colombia en el año 2018. En donde el mayor foco de inversión fue la infraestructura deportiva y recreativa con \$344.8 mm, seguido de los programas deportivos de formación y preparación de deportistas con \$99.8mm. De esta manera y con base en la figura 1 del presente escrito, se puede entender que con las inversiones crecientes en infraestructura deportiva se genera mayor grado de posicionamiento a nivel social, un mayor impacto en la calidad de vida de la sociedad y un mejoramiento en los niveles de servicio y cobertura.

De acuerdo con el organismo de Función Pública de Colombia (2018):

La infraestructura deportiva es insuficiente, inadecuada con problemas de mantenimiento y modernización, que no aseguran la cobertura y el número de instalaciones deportivas para atender las necesidades en las regiones para la inclusión deportiva. La construcción de la planeación se ha realizado de manera desestructurada y existen pocos datos, indicadores e índices que expliquen o describan el sector. (p. 27)

Una vez hecha esta precisión, se hace importante que el país realice esfuerzos entornos al desarrollo del sector deportivo y a las organizaciones deportivas como tal. Considerando alternativas de inversión y financiación de recursos que permitan la promoción de la infraestructura deportiva en Colombia y así se incentive la práctica del deporte con cobertura y equidad en la sociedad. Todo esto en pro de la sostenibilidad de las organizaciones deportivas como agentes de desarrollo y crecimiento económico-social.

Adicionalmente, esta investigación trae consigo la oportunidad de crear conocimiento a nivel nacional a través de un trabajo de grado de maestría que permita proponer las variables implicadas en la medición de desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia. De esta forma, la propuesta de investigación se justifica bajo la premisa de cubrir la brecha de conocimiento en la gestión del desempeño en este tipo de organizaciones, entregando un cuerpo de conocimiento teórico a las organizaciones deportivas para que de esta manera se contribuya en el mejoramiento de su desempeño organizacional y que sirva como base para futuras investigaciones en este ámbito.

Queda por aclarar, que esta propuesta de las variables de desempeño en organizaciones deportivas colombianas se realizará en pro del mejoramiento de los procesos de toma de decisiones, para

comprobar y verificar que los objetivos de la organización se logren a la medida, a través de la eficiencia y la eficacia en los procesos de creación de valor, mejorando el rendimiento económico empresarial y maximizando el impacto de la organización en la sociedad.

Por lo expuesto al inicio, esta investigación tendrá como objetivo principal proponer variables de medición del desempeño en organizaciones deportivas colombianas, desde un enfoque investigativo con base en el método descriptivo. De esta forma, se describirán las variables de desempeño aplicables a las organizaciones deportivas colombianas que impacten positivamente los procesos de toma de decisiones, determinando como a través de la gestión de estas se logrará obtener una mejor medida de desempeño empresarial. De igual manera, se busca la optimización del desempeño de dichas organizaciones desde un enfoque de eficiencia y eficacia en los procesos, para coadyuvar en que los objetivos de la organización se logren a la medida, en articulación con sus estrategias generando beneficios para la organización y la sociedad.

## **Pregunta de Investigación**

### **Pregunta general**

- ¿Qué variables están implicadas en la medición de desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

- Proponer las variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia, que contribuyan al fortalecimiento de la toma de decisiones de la organización.

### **Objetivos específicos**

- Comparar las teorías existentes sobre desempeño organizacional y toma de decisiones.
- Categorizar las variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones.
- Describir las variables de medición del desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas, que contribuyan al fortalecimiento de la toma de decisiones.



## MARCO DE REFERENCIA

En este apartado se proporcionará una aproximación teórica y conceptual sobre las variables de medición del desempeño aplicables en las organizaciones deportivas, las cuales según el estudio de Antony y Bhattacharyya (2010) son: la creatividad, la innovación, la productividad, la eficiencia, la eficacia, la competitividad y la rentabilidad. De esta forma, el desarrollo teórico y conceptual nos dará las bases para el marco teórico analítico a través del cual se explicarán y comprenderán las variables de medición del desempeño.

De igual forma, se podrá comparar y analizar desde diferentes niveles la gestión organizacional en relación con los procesos, objetivos, recursos, estrategias, cultura, y todo el sistema en términos globales. Adicionalmente, el desempeño organizacional está vinculado directamente con los conceptos de eficiencia y eficacia, entendiéndose que a través de la eficiencia en la gestión y optimización de los recursos se obtendrán mayores beneficios económicos para la organización. Así mismo, a través de la eficacia se mide la capacidad de la organización de alcanzar sus objetivos y determinar si las estrategias implementadas desde la gestión de las directivas logran satisfacer los deseos y necesidades de las partes interesadas.

### **Desempeño organizacional**

El desarrollo de las organizaciones es el principal mecanismo por el cual, en una altamente diferenciada sociedad, es posible conseguir que las cosas sean hechas para cumplir los objetivos más allá del alcance del individuo (Scott, 1981). De esta manera, se observa como las organizaciones son parte fundamental del sistema social y como en su interacción con los diferentes agentes logran impactar positiva o negativamente su entorno. Por esto, se puede ver que a mayor grado de desarrollo organizacional mayores serán los beneficios y retribuciones positivas para los diferentes agentes que intervienen a nivel social.

Las organizaciones no son más que otro actor del sistema con el cual se interactúa constantemente y se crean relaciones estrechas que determinan las vidas de las personas. De igual forma, hoy en día las organizaciones como personas jurídicas se ven obligadas a irse adaptando a los cambios sociales y a su vez a estar a la vanguardia ante las necesidades sociales para subsistir. Del mismo modo, las

personas deben estar abiertas al cambio para que exista un nivel de adaptación adecuado en la interacción con la organización y sus objetivos.

En este orden de pensamientos, Scott (1981) concibe entonces a las organizaciones como:

estructuras sociales creadas por los individuos para apoyar la búsqueda colaborativa de objetivos específicos, todas confrontan problemas como la definición y redefinición de objetivos, inducir participantes para que contribuyan con sus servicios, coordinar y controlar esas contribuciones, reunir recursos, al igual que seleccionar, entrenar y reemplazar sus participantes. (p. 9)<sup>11</sup>

Bajo esta perspectiva, se puede entender que son las personas quienes en conjunto dan vida a las organizaciones. Por esto, es importante reconocer sus capacidades y limitantes en pro de potenciar las habilidades de cada participante. De esta manera, con el desarrollo de las habilidades de cada individuo dentro de las organizaciones, se podrá obtener mayor rendimiento desde la productividad en su labor, mayor innovación en los procesos y transformación social desde las organizaciones como motor de progreso. Debido a lo anterior, Coriat (2000) afirmaba que:

lo esencial son los obreros ya que son la fuerza espiritual y adiestrada que no se puede reemplazar en una generación, la maquinaria podría sustituirse y perfeccionarse en doce meses, no habría algo peor que vaciar el valor, debilitando a una nación perdiendo sus mejores obreros así desvalorizando su capital y riqueza más productivos. (p. 10)

Por otra parte, se puede ver como las organizaciones en muchas ocasiones son lideradas por personas que a veces no logran concebir el gran efecto que podría causar el reconocimiento de los empleados como miembros que merecen inclusión en múltiples aspectos. Estos reconocimientos finalmente se traducirían en incrementos de la productividad, mayor rendimiento y generación de valor organizacional para una maximización del bienestar de todos los miembros de la organización.

Es importante mencionar que cuando las personas son involucradas en los asuntos de la organización y se tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones importantes alcanzan un grado de

---

<sup>11</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

compromiso mayor por los objetivos organizacionales, a diferencia de aquellos que son tratados como simples obreros que deben cumplir con las funciones específicas de su trabajo, siendo medidos y encasillados por controles administrativos en búsqueda de la maximización de utilidades de los accionistas de turno; es decir:

el control obrero de los modos operatorios es sustituido por lo que se podría llamar código formal del ejercicio del trabajo industrial, hecho que asegura un formidable incremento de la productividad y de la intensidad del trabajo, lo cual se manifiesta en un cambio de las condiciones sociales (Coriat, 2000, p. 36).

De lo anterior, se concluye que el ser humano no puede ser considerado una máquina, debe tenerse en cuenta sus necesidades de sentirse parte de los procesos, debe existir un acercamiento acerca de la importancia de sus funciones y de cómo estas contribuyen a los objetivos trazados, debe sentirse vinculado a la organización de tal manera que sienta que sus acciones afectarán positiva o negativamente los procesos del área a la cual pertenece. De esta forma, se evidencian incrementos en la productividad laboral y crecimiento organizacional. Por esta razón, Roethlisberger y Dickson (1966) señalaron que existen dos grupos de problemas que confrontan la preocupación industrial:

problemas de balance externo e interno. Los externos son generalmente conocidos por ser económicos como problemas de competencia, ajustes en la organización para encontrar cambios en los niveles de precios, etc. Los problemas de equilibrio interno están enfocados principalmente en el mantenimiento de algún tipo de organización social en la cual los individuos y grupos a través del trabajo conjunto pueden satisfacer sus propios deseos. (p. 552)<sup>12</sup>

De la anterior premisa se puede ver que en la actualidad las organizaciones están enfocadas en dos ejes fundamentales para su sostenibilidad en el entorno, estos dos puntos focales están determinados por la parte económica organizacional y la estructura social de la organización. La parte económica se centra en todos los temas relacionados con los costos, ingresos y eficiencia operativa (Racionalización de los recursos). La parte de la estructura social de la organización tiene

---

<sup>12</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

que ver con las relaciones sociales creadas al interior de la organización como fruto del trabajo en equipo, la satisfacción de las necesidades de los individuos que están directamente relacionados a la organización, el análisis psicológico de las aptitudes de los empleados y sus motivaciones como factor interno que impulsa el funcionamiento organizacional para el cumplimiento de los objetivos.

De igual manera, al comprender la interacción existente entre las funciones principales de la organización (factor económico y social), se puede resaltar que una organización logra ser exitosa cuando encuentra un equilibrio entre estos dos cruciales aspectos. Es decir, si una organización se autoevalúa en términos no solo de impacto económico, sino que también a la vez logra identificar aquellos puntos de mejora en el aspecto social organizacional, en lo relacionado al factor humano y su impacto en el entorno, es, de esta forma, como puede ser sostenible en el tiempo y lograr cumplir con sus objetivos económicos. A causa de la relevancia del aspecto social, Roethlisberger y Dickson (1966) describen que las plantas industriales están compuestas por dos organizaciones, la técnica y la humana, que se encuentran interrelacionadas y, por lo tanto, que son interdependientes. Además, advierten que: “la organización humana está constantemente recreando y moldeando la organización técnica en pro de alcanzar mayor efectividad económica o mayor satisfacción de sus miembros” (p. 553)<sup>13</sup>.

Desde esta perspectiva, se puede anotar que desde el punto de vista de los autores la organización humana es aquella conformada por los individuos de la organización, los cuales trabajan juntos con un objetivo en común y que estos, a su vez, son quienes le dan forma a la organización técnica conformada por la planta física, herramientas, maquinaria e inventarios. De igual forma, la organización humana actualmente es la encargada de proponer mejoras continuas no solo a los diferentes procesos relacionados con las áreas de la organización, sino también a los espacios, equipos y maquinaria necesarios para llevar a cabo dichas mejoras. Estas propuestas se enfocan principalmente en generar mayor beneficio económico a la organización para luego sea retribuido en igual proporción a los miembros relacionados directamente a la organización. Por tal motivo:

Está bien reconocer que las organizaciones informales no son malas, como alguna vez fueron asumidas. Las organizaciones informales existen en cada planta y son prerrequisito

---

<sup>13</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

necesario para una efectiva colaboración. Hay más colaboración en niveles informales y eso muchas veces facilita el funcionamiento de la organización formal. (Roethlisberger y Dickson, 1966, p. 559)<sup>14</sup>

De esta manera, se puede ver como en todas las organizaciones existen los elementos de la organización formal, jerarquizada y estructurado bajo líneas de mando las cuales están basadas en políticas y reglas de comportamiento para el alcance de los objetivos organizacionales. De igual manera, también se tienen los elementos de la organización informal, caracterizada por esas relaciones que nacen de la cooperación entre los empleados y que trascienden de lo laboral a lo personal creando fuertes vínculos afectivos que pueden impactar positiva o negativamente la productividad laboral.

De esta forma, en la actualidad se comprende la importancia que tienen las organizaciones informales y cómo estas ayudan a que la organización formal sea mucho más efectiva en términos de cumplimiento de objetivos. Por esto, desde los líderes es muy importante definir los valores sobre los cuales se forman estas organizaciones informales, ya que cuando se generan conflictos entre los individuos del grupo pueden generar impactos negativos sobre la productividad de un área en específico. De ahí que Crozier (1974) fuera el primero en destacar el dilema en que se hallan forzosamente encerrados todos los que quieran obrar profundas modificaciones sociales, sean reformistas o revolucionarias; la acción social no es posible sino a través de organizaciones, o sea de burocracias, y la existencia de las burocracias es incompatible con los valores democráticos, que son los únicos que hacen legítima la acción social.

De la anterior premisa, se puede ver que en la actualidad las organizaciones sociales son el mecanismo a través del cual se pueden lograr conseguir cambios trascendentales en la forma en cómo opera cualquier tipo de organización. De igual forma, las organizaciones a su vez son concebidas como burocracias, es decir, estructuras caracterizadas por tener jerarquías, responsabilidades, procesos y objetivos comunes. Por lo anterior, se puede entender cómo a través de la burocracia se logran legitimar los objetivos de las organizaciones sociales haciendo que estas

---

<sup>14</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

sean relevantes y tenidas en cuenta a la hora de tomar decisiones de alto nivel. Por eso, Crozier (1974) aseguró que:

la eficacia de una organización no puede resumirse en la combinación de capacitación, impersonalidad y jerarquía del tipo ideal. Si, por otra parte, el líder más eficiente es un líder permisivo, no es la organización más racional en el sentido weberiano la que obtendrá los mejores resultados sino la más viviente, es decir aquella en que los subordinados sean inducidos a participar lo más posible en las decisiones que han de cumplir. (p. 60)

Desde esta perspectiva, las organizaciones deben ser conscientes que la efectividad en el cumplimiento de sus objetivos económicos no solo depende del nivel de burocracia en términos de capacitación y especialización del trabajo, sino que también se debe concebir el gran efecto que podría causar el reconocimiento de los trabajadores como miembros que merecen inclusión en las decisiones organizacionales, lo cual generaría incrementos de la productividad, rendimiento y generación de valor a nivel organizacional. Por otra parte, Crozier (1974) señalaba que:

los individuos o los grupos que controlen una fuente permanente de incertidumbre, en un sistema de relaciones y actividades en que la conducta de cada uno pueda preverse, dispondrán de un determinado poder sobre aquellos cuya situación pueda afectarse por tal incertidumbre. La posición estratégica de los primeros será tanto mejor, y el poder consiguiente un tanto mayor, cuanto menos sean en número las fuentes de Incertidumbre. (p. 78)

De lo anterior, se puede concluir que en muchas ocasiones aquellas organizaciones de tipo informal logran controlar la incertidumbre sobre las estrategias o posibles cambios de tipo organizacional a través de las conexiones individuales o colectivas creadas al interior de la organización. Por esto, se puede identificar cómo los individuos que desde una organización formal presentan un rol o una jerarquía inferior, muchas veces gracias a su *status* y posición en los grupos informales logran tener gran influencia y poder en las decisiones organizacionales.

Para evaluar el desempeño de una organización deportiva, las dimensiones de deporte élite, clientes, comunicación e imagen, finanzas y la organización, son consideradas como dimensiones

clave, debido a las evidencias de estudios previos que sean realizado sobre éstas (Winand, 2014). Para mayor claridad, véase la Figura 7.

**Figura 7:** Dimensiones de las organizaciones deportivas



*Nota.* Figura elaborada a partir de Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. *Managing Leisure, 19*(2), 121-150. <https://doi.org/10.1080/13606719.2013.859460>

Esta línea de argumentación podría concluir que esta investigación contemplará la proposición de las variables del desempeño en organizaciones deportivas bajo cinco dimensiones fundamentales como lo son: Deporte, clientes, comunicación e imagen corporativa, finanzas y la organización. Además, se puede asumir que la selección de las variables de desempeño es multinivel y que por esta razón las variables de desempeño se enfocarán en el mejoramiento sistemático de todas las áreas de la organización partiendo de la creatividad, la innovación, la productividad, la eficiencia, la eficacia, la competitividad y la rentabilidad, que son transversales a las cinco dimensiones fundamentales que impactan el desempeño y el bienestar de las partes interesadas.

De acuerdo con Antony y Bhattacharyya (2010):

Al establecer empíricamente que el rendimiento y la excelencia son dos constructos diferentes, nuestro estudio también demuestra que la excelencia organizacional se puede calcular en función de la relación entre las diversas variables de rendimiento. La excelencia

se redefine como “la medida sobresaliente de la relación de todas las variables de rendimiento que influyen en el funcionamiento de una organización”. (p. 9)<sup>15</sup>

De esta manera, determinamos las diferencias entre el rendimiento y la excelencia en lo relacionado al desempeño organizacional. El rendimiento es un concepto el cual mide el nivel de desempeño sobre un área en específico aplicando métricas que permiten determinar el grado de alcance sobre las metas propuestas. Por otro lado, la excelencia sobre el desempeño organizacional es un constructo que se define a través del cálculo de los diferentes rendimientos de cada una de las áreas de la organización. En conclusión, si se logra obtener un rendimiento sobresaliente en las cada una de las áreas organizacionales podríamos decir que la organización ha alcanzado un nivel de funcionamiento en el marco de la excelencia sobre el desempeño organizacional.

Bayle y Robinson (2007, como fueron citados en Brand Ortiz, 2018) sugieren:

las siguientes formas de clasificar el desempeño organizacional: I) micro-analítica, el cual se compone de los comportamientos de los actores dentro de las organizaciones; II) macro-analítico, el cual se ocupa de las relaciones entre el entorno y la organización; y, III) el enfoque configuracional, mediante un análisis sistémico de los factores clave que afectan el desempeño -el entorno, la estrategia, la estructura, los sistemas de gestión y la cultura organizacional-. (p. 50)

Por esto puede decirse que se tiene una base para realizar una clasificación a las variables de desempeño en organizaciones deportivas, las cuales se enmarcan de la siguiente forma según el autor: Micro analítica, Macro analítica; y, por último, el enfoque configuracional que comprende el análisis sistémico de factores que afectan el desempeño como: el entorno, la estrategia, la estructura organizacional, los sistemas de gestión y la cultura. En consecuencia, esta propuesta nos dará un enfoque más preciso sobre la identificación y proposición de las variables de desempeño de las organizaciones deportivas, al igual que la perspectiva sobre la cual dichas variables harán efecto bajo una determinada clasificación.

---

<sup>15</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.



## **Organizaciones deportivas**

Gómez et al. (2007) realizan un análisis del factor experiencial como eje fundamental del desarrollo y crecimiento de las organizaciones deportivas:

la definición de organizaciones deportivas que existe en la actualidad es bastante amplia de manera que para profundizar en su estudio y conocer sus características estructurales resulta fundamental definir los distintos tipos de organizaciones que pueden agruparse bajo el concepto de organizaciones deportivas. En profundidad los temas estructurales en organizaciones deportivas del tipo federaciones y asociaciones señala que se consideran organizaciones deportivas a todas las entidades sociales que participan del sector deporte, que están orientadas a objetivos, desarrollan una actividad rigurosamente estructurada y cuyos límites pueden establecerse con cierta claridad. (p. 6)

Con base en la premisa anterior, se puede ver que existen varios tipos de organizaciones deportivas y sus estructuras tanto como su composición difieren dependiendo de sus objetivos. Las federaciones y asociaciones deportivas de carácter público buscan promover el deporte a nivel nacional, esto a través de la vinculación social a los diferentes programas gubernamentales enfocados a la práctica deportiva de carácter competitivo. De igual manera, las entidades deportivas son consideradas agentes de desarrollo y transformación social, ya que promueven una cultura con base en el deporte, la inclusión y desarrollo social, al igual que contribuyen en el crecimiento económico a nivel local. Igualmente, París Roche (2007) afirma que el deporte es:

uno de los fenómenos sociales y culturales más importantes de este siglo tanto en su vertiente de espectáculo de masas como de práctica libre y voluntaria del ciudadano, se desarrolla, fundamentalmente a través de entidades y organizaciones deportivas. Entidades con un origen asociativo en un principio, a las que se unieron corporaciones de carácter público después y sociedades mercantiles cuando el deporte se convierte en objeto de consumo. Clasificar las entidades deportivas, no es fácil, pero se puede agrupar las organizaciones deportivas, a los efectos señalados en el presente texto, en cuatro grandes grupos:

1. Organizaciones deportivas públicas;

2. Organizaciones deportivas privadas sin ánimo de lucro;
3. Empresas de servicios deportivos;
4. Sociedades anónimas deportivas. (p. 33)

Con lo anterior se puede entender como el desarrollo del deporte se genera a través de la gestión de las organizaciones deportivas promoviendo los espectáculos sociales y culturales como medio de transformación social. Las organizaciones deportivas surgen de la asociatividad entre organismos del estado y entes privados que dan cabida a la creación de escenarios para la práctica deportiva. Por otro lado, el sector de la industria del deporte fue creciendo con todas aquellas sociedades de carácter mercantil vinculadas a las diferentes disciplinas deportivas que impulsan directamente la agregación social hacia las organizaciones deportivas, convirtiendo el deporte en objeto de consumo.

En la clasificación de las organizaciones deportivas se puede describir que las organizaciones deportivas públicas son todas aquellas instituciones gubernamentales que gestionan las políticas entorno al desarrollo del deporte en un contexto determinado. Las organizaciones deportivas privadas sin ánimo de lucro son asociaciones entre diferentes miembros que buscan promover una práctica deportiva en específico. Luego, se encuentran las empresas de servicios deportivos que se encargan de promover diferentes disciplinas deportivas y pueden ser de carácter público o privado. Por último, están las sociedades anónimas deportivas que ofertan programas deportivos con fines lucrativos. París Roche (2007) agrega además que :

las organizaciones deportivas públicas o de carácter público o las unidades administrativas, entidades, organismos o sociedades que las administraciones se han creado para desarrollar políticas públicas de promoción del deporte y de construcción y gestión de instalaciones deportivas. Estas se van desarrollando en la medida que las instituciones públicas comienzan a poder destinar recursos al deporte y a través de la asunción de competencias por parte de las comunidades autónomas. (p. 34)

Con esto se puede ver el papel que tienen las organizaciones deportivas de carácter público, como entes encargados de la promoción del deporte a nivel local. Estas tienen como objetiva la fijación de políticas públicas que contribuyan a la participación ciudadano en la práctica incluyente del

deporte en sus diferentes disciplinas. De igual forma, son las organizaciones deportivas públicas aquellas quienes centralizan los recursos económicos necesarios para el desarrollo y crecimiento de la industria deportiva a través de la creación de escenarios deportivos. Además, estas instituciones tienen la potestad de impartir las normas a través de las cuales se operan los escenarios deportivos e incluso son generadoras de empleo, desarrollo y sostenibilidad del sector deportivo en el contexto local. Por esta razón:

Las organizaciones deportivas se deben esmerar en convertirse en un puente permanente entre las difíciles condiciones de vida y de educación de la juventud, al igual que sus sueños de fama y gloria a través del deporte. No sólo en los barrios desfavorecidos y los parques públicos de nuestras ciudades sino también en los barrios de clase media, es necesario encontrar una organización sin fines de lucro que esté dispuesta a brindar a los jóvenes, dentro de su propia comunidad la oportunidad de desarrollar sus capacidades atléticas y participar en competencias deportivas de su elección. Los gobiernos podrían justificar más fácilmente su participación en las actividades deportivas si brindan apoyo y aliento a estos grupos de hecho podrían recuperar la inversión mediante el ahorro en gastos médicos y medidas de seguridad en contra de la delincuencia juvenil, sin mencionar el aumento de la productividad y la seguridad dentro de las comunidades. (Acosta Hernández, 2005, p. 14)

De esta forma, se puede entender la importancia de las organizaciones deportivas en el desarrollo social como entes de construcción de cultura en el territorio nacional. Se conciben como mecanismos de promoción y crecimiento económico por su influencia positiva en el desarrollo de habilidades motrices y cognitivas en la sociedad. De igual manera, buscan generar equidad en la práctica deportiva e inclusión social, lo cual es un asunto que los gobiernos deben apoyar y aumentar su inversión en el sector deporte en pro de la disminución de la delincuencia y mejores niveles de salud de la población, concibiendo el deporte como mecanismo que fortalece las defensas de los individuos y genera mayor nivel de productividad en la población, tal y como aseguran Escamilla-Fajardo et al. (2020) al mencionar que:

la actividad física y el deporte pueden tener importantes beneficios físicos y mentales relacionados con la salud, además de reducir el riesgo de enfermedades graves como la obesidad y las enfermedades cardíacas. Es por ello por lo que los gobiernos europeos han

centrado su atención y esfuerzos en las últimas décadas en la promoción de la actividad física y el deporte, desde las políticas de “deporte para todos” de los años sesenta y setenta hasta las políticas deportivas actuales que promueven que el mayor número posible de personas puedan ser físicamente activo sin sentirse socialmente excluido. Antes de las políticas europeas que incluían el Deporte para Todos, el deporte era principalmente una actividad para un grupo selecto de la sociedad, sin embargo, esto ha evolucionado de una manera sorprendente y el deporte se ha convertido en una importante actividad económica, social y cultural.

[...] En este contexto, los clubes deportivos han logrado atraer la atención de académicos y profesionales desde una perspectiva empresarial y social, ya que en muchos países desarrollados son el principal proveedor de programas deportivos para la sociedad. En España, había 67.512 clubes deportivos registrados y 3.866.867 licencias federales en 2018. Sin embargo, cabe señalar que no todas las personas que practican la actividad física y el deporte en un club deportivo son miembros de una federación, por lo que los clubes deportivos cuentan con una asistencia superior en porcentaje de la sociedad. A diferencia del pasado, nuevos grupos están encontrando su lugar en los clubes deportivos: personas mayores y mujeres, refugiados, personas con discapacidad y personas en riesgo de pobreza (pp. 1-2).<sup>16</sup>

Desde esta perspectiva, se puede observar el comienzo del estudio de las organizaciones deportivas como entes de promoción y desarrollo social, que buscan ampliar su cobertura para atender a diferentes públicos brindando beneficios físicos y mentales a la población. De igual forma, generando en el marco social instituciones comprometidas con el desarrollo económico, siendo sostenibles en el entorno en el cual se desempeñan.

Del mismo modo, se ha evidenciado que:

el fortalecimiento y la consolidación del desempeño de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro (ODSL) -clubes deportivos-, tiene como causa fundamental, la generación de

---

<sup>16</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

beneficios a través de la innovación y de esta manera influir positivamente sobre la ventaja competitiva. (Wemmer et al., 2016, como fueron citados en Brand Ortiz, 2018, p. 52)

Cabe señalar la relación directa y positiva que tiene el concepto de la gestión de la innovación con la identificación de las variables de desempeño en las organizaciones deportivas. Por esta razón, mientras una organización deportiva enfoque sus áreas bajo un modelo de gestión de la innovación por procesos, podrá diversificar y potencializar sus servicios hacia sus clientes finales y estará de igual forma consolidando una ventaja competitiva en el sector deportivo y fortaleciendo el desempeño de la organización directamente. Sin embargo, de acuerdo con Brand Ortiz (2018):

en cuanto a los estudios sobre organizaciones deportivas y su administración, son escasos los estudios que las relacionan con la creación y la captura de valor. De ahí se reconoce la necesidad de avanzar en investigaciones que contribuyan con la comprensión de la influencia de la creación y la captura de valor sobre el desempeño organizacional. Finalmente, se ha argumentado que el éxito de los modelos de negocio y por ende la generación de beneficios para las organizaciones, está directamente relacionada con la creación y la captura de valor. (p. 16)

Por lo anterior, se puede ratificar la importancia de los conceptos de creación y captura de valor en las organizaciones deportivas y su influencia positiva sobre el desempeño organizacional y el éxito en los modelos de negocio. De esta forma, se puede inferir la creación de valor como aquel proceso relacional entre empresa y cliente en el cual se ofrecen servicios que cumplen las expectativas, generando fidelidad y ventajas competitivas en la organización. Por otro lado, el concepto de captura de valor se deduce como el ingreso económico que percibe la organizaciones en el desempeño óptimo de sus funciones ofreciendo sus servicios con valor agregado. Asimismo, se recomienda avanzar en estudios que profundicen en el campo del conocimiento sobre la comprensión de la relación de los conceptos de creación y captura de valor y su influencia sobre el desempeño organizacional.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

En el presente apartado se presenta la metodología que contribuye a dar respuesta al objetivo general y específicos de la propuesta de investigación, por consiguiente, esta investigación se realizará desde un enfoque investigativo con base en el método inductivo, según el objeto de estudio y el tipo de análisis es de corte cualitativa y según el análisis del fenómeno y el nivel de profundidad es descriptiva. De esta forma, se buscará proponer las variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia, que contribuyan al fortalecimiento de la toma de decisiones de la organización.

### **Tipo de investigación y enfoque**

Esta propuesta de investigación está basada en el método científico, especialmente el método inductivo que según Fernández y Díaz (2002):

los métodos inductivos están generalmente asociados con la investigación cualitativa mientras que el método deductivo está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa. La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica (p. 1).

Con base en lo expuesto anteriormente por el autor, se puede entender como el enfoque de la metodología cualitativa de esta investigación es idóneo para ahondar en el contexto de las organizaciones deportivas, su estructuración y su relación con el entorno. Es por esto por lo que según el objeto de estudio y el tipo de análisis será cualitativo, documental y de contenido. Por lo tanto, de acuerdo con Creswell (2013):

La investigación cualitativa es un enfoque para explorar y comprender el significado que los individuos o grupos atribuyen a un problema social o humano. El proceso de investigación

implica preguntas y procedimientos emergentes, los datos que normalmente se recopilan en el entorno del participante, el análisis de los datos se construye de manera inductiva desde temas particulares hasta temas generales, y el investigador realiza interpretaciones del significado de los datos. El informe final escrito tiene una estructura flexible. Quienes participan en esta forma de investigación apoyan una forma de ver la investigación que respeta un estilo inductivo, un enfoque en el significado individual y la importancia de representar la complejidad de una situación (p. 32).

Por consiguiente, se puede entender que el cuerpo de esta investigación bajo la metodología cualitativa se fundamenta en el análisis de la información obtenida a través de una revisión sistemática de literatura, que permitirá describir las variables de medición del desempeño de las organizaciones deportivas, en pro de comprender dichas variables desde la teoría y la praxis. Para dar cumplimiento a este objetivo específico utilizaremos las herramientas de la interpretación y redacción, representación de información en figuras y tablas, para posteriormente detallar aquellos hallazgos observados en el análisis de las variables de desempeño organizacional. Finalmente, este trabajo es de corte documental, de acuerdo con Gómez, M. Galeano, C. y Jaramillo, D. (2015) lo definen como:

El enfoque que busca recuperar para describir pretende lograr balances e inventarios bibliográficos para dar cuenta del estado de conocimiento actual sobre un concepto. Realizan una larga lectura y su resultado final es la creación de una bibliografía organizada con descripción detallada. Desde esta mirada el estado del arte es un “tipo de evaluación descriptiva; evaluación seria, sistematizada y consistente (p. 427).

De esta manera, se busca generar una investigación que sirva para futuros estudios en el campo del desempeño organizacional en la industria del sector deportivo, al igual que contribuya como base para posteriores investigaciones en el contexto de las organizaciones deportivas. De esta forma, se creará una bibliografía organizada que permita hacer una evaluación sistematizada y concisa en términos de variables de medición de desempeño aplicables en las organizaciones deportivas en Colombia, que contribuyan al fortalecimiento de la toma de decisiones de la organización.

## **Técnica de recolección de la información**

En el presente apartado, se detalla la metodología que contribuye a dar respuesta al primer objetivo específico de la propuesta de investigación. Por consiguiente, esta investigación se realizará desde un enfoque investigativo con base en el método de análisis de contenido de tipo inductivo, según el objeto de estudio y el tipo de análisis es de corte cualitativo. De esta forma, se establece el primer elemento que se usará, el cual ayudará a dar respuesta a este primer objetivo específico. Según Macías Urrego (2014):

la Revisión Sistemática de Literatura (RSL), es un tipo de investigación donde se examina la literatura científica sobre la temática específica a tratar, partiendo de un problema o pregunta formulada de forma objetiva y utilizando métodos explícitos para seleccionar y valorar críticamente las publicaciones que corresponden a las necesidades investigativas definidas (p. 47).

Por lo anterior, la RSL para esta investigación se convierte en una de las herramientas que se utilizarán para dar respuesta al primer objetivo específico. De esta forma, se examinará la literatura científica sobre medición de desempeño y toma de decisiones, centrándose en aquellas publicaciones que satisfacen los requerimientos específicos de esta investigación, teniendo en cuenta un horizonte de tiempo de 5 años (2016-2021).

Por otro lado, Macías Urrego (2014) enumera las etapas para llevar a cabo la RSL, las cuales consisten en:

1. Identificar la estrategia de búsqueda (como la definición de preguntas de investigación, consultas en bibliotecas, búsquedas preliminares dirigidas tanto a la identificación de las revisiones sistemáticas existentes y evaluar el volumen de los estudios potencialmente relevantes, buscadores de prueba utilizando varias combinaciones de los términos de búsqueda que se derivan de la pregunta de investigación, comentarios de los resultados de la investigación, consultas con expertos en el campo).
2. Definir una estrategia de búsqueda bibliográfica que permita la recopilación de la información existente sobre el tema de la revisión sistemática, buscando el mayor número de fuentes posibles con amplios criterios de selección.



3. Reportar los resultados mediante la inclusión de resúmenes en figuras y tablas que den cuenta de los hallazgos obtenidos en la RSL (p. 48).

Con base en las etapas del proceso de RSL, el primer paso se centra en la definición de una pregunta de investigación, que según el objetivo general se plantea: *¿Qué variables están implicadas en la medición de desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia?* Con esta pregunta se contribuye a la solución del objetivo general y al desarrollo de la metodología RSL.

Con el propósito de realizar la categorización de las variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones, se decide implementar el uso del software NVivo que sirve para el manejo de datos cualitativos con información no estructurada. De acuerdo con la página oficial de NVivo (n.d.):

este software permite realizar procesos de conteo de palabras en una publicación a través de la recopilación de información, exploración avanzada de datos de un proyecto, análisis gráfico con base en frecuencias y resumen de la información. Adicionalmente, se puede utilizar para una amplia variedad de métodos de investigación. A menudo se utiliza para estudios académicos, consultas gubernamentales, desarrollo de políticas e investigación de la salud. (párr. 1)<sup>17</sup>

Para ser más preciso sobre los posibles procedimientos de categorización, Smith et al. (1998) sugieren:

al menos tres procedimientos distintos. Al decidir si un objeto de prueba pertenece a una categoría particular, uno puede:

1. Determinar si el objeto de prueba se ajusta a una regla que define la categoría (la regla especifica las condiciones necesarias y suficientes para la pertenencia a la categoría);
2. Determinar la similitud del objeto de prueba con los ejemplos recordados de la categoría;
3. Determine la similitud del objeto de prueba con un prototipo de la categoría. (p. 169)<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

<sup>18</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

A este propósito, estos son los métodos de categorización que se usarán en este trabajo, enfocándose principalmente en los dos primeros de estos procedimientos de clasificación, a los que nos referiremos como 'aplicación de reglas' y 'similitud ejemplar', porque se encuentran entre los más ampliamente discutidos en la literatura y porque son lo suficientemente distintos conceptualmente como para distinguirlos fácilmente (Smith et al., 1998).

En relación con la descripción de las variables de medición del desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas, que contribuyan al fortalecimiento de la toma de decisiones. Se decide implementar un proceso de análisis de contenido de tipo cualitativo para esta investigación. Por lo tanto, de acuerdo con Creswell (2013):

La investigación cualitativa es un enfoque para explorar y comprender el significado que los individuos o grupos atribuyen a un problema social o humano. El proceso de investigación implica preguntas y procedimientos emergentes, los datos que normalmente se recopilan en el entorno del participante, el análisis de los datos se construye de manera inductiva desde temas particulares hasta temas generales, y el investigador realiza interpretaciones del significado de los datos. El informe final escrito tiene una estructura flexible. Quienes participan en esta forma de investigación apoyan una forma de ver la investigación que respeta un estilo inductivo, un enfoque en el significado individual y la importancia de representar la complejidad de una situación. (p. 32)<sup>19</sup>

Por lo anterior, se puede entender que el cuerpo de este capítulo se basa en la metodología cualitativa fundamentada en el análisis de contenido de la información obtenida a través de diversas publicaciones, lo cual permitirá describir las variables de medición del desempeño, en pro de comprender dichas variables desde la teoría y la praxis.

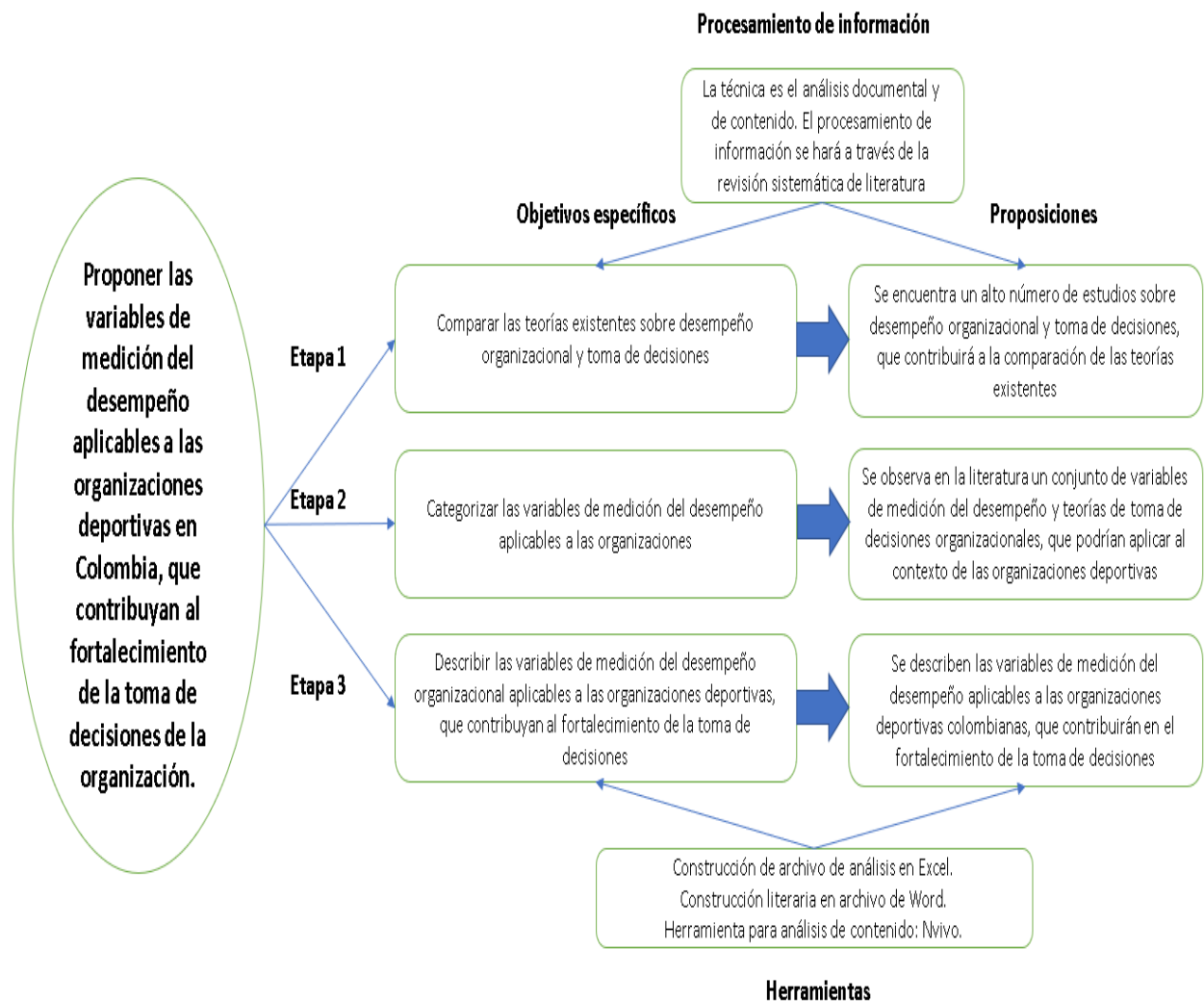
---

<sup>19</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

## Diagrama del diseño metodológico

La siguiente figura 8 detalla gráficamente las fases del desarrollo metodológico con sus respectivos métodos, metodología, hipótesis, técnicas e instrumentos para la consecución de cada uno de los objetivos específicos del presente trabajo.

**Figura 8:** Diagrama del diseño metodológico



Nota. Elaboración propia.

## Cronograma

El cronograma de actividades busca dar claridad al desarrollo de cada objetivo específico, basados en el diseño metodológico en un espacio de tiempo determinado. A continuación, se puede observar el cronograma del desarrollo de esta investigación.

**Figura 9: Cronograma de actividades**

Actividades / Objetivos Específicos	AÑO 2021					
	MESES					
	1	2	3	4	5	6
1. Comparar las teorías existentes sobre desempeño organizacional y toma de decisiones.						
2. Categorizar las variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones.						
3. Describir las variables de medición del desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas, que contribuyan al fortalecimiento de la toma de decisiones.						
4. Divulgación de los hallazgos encontrados, conclusiones y socialización de resultados (Artículo de divulgación).						

# **1. Comparativo de teorías existentes sobre desempeño organizacional y toma de decisiones**

## **1.1. Prólogo**

En los apartados anteriores, se pueden observar algunas definiciones desde el punto de vista de las organizaciones como motor de desarrollo social y las oportunidades de generación de conocimiento en el estudio de las organizaciones deportivas a través de la proposición de unas variables de desempeño que contribuyan a los procesos de toma de decisiones organizacionales. De igual forma, se detallan indicadores y situación del sector deporte en Colombia que contextualizan la complejidad de las organizaciones deportivas y la brecha de conocimiento latente frente a la medición del desempeño organizacional que permita generar sostenibilidad empresarial y mejor calidad de vida en la población colombiana.

Del mismo modo, se exponen aspectos legales y elementos del sistema deportivo (ordenamiento jurídico, estructura deportiva, infraestructura deportiva, talento humano y recursos financieros) que brindan un panorama sobre el objeto de estudio de esta investigación, los cuales se convierten en engranajes fundamentales de las organizaciones deportivas y forman la base para la categorización de variables de desempeño que aporten de forma positiva a los procesos de toma de decisiones organizacionales. Por consiguiente, este documento brindará las bases teóricas necesarias para la proposición de variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia, que permitan impactar positivamente los procesos de toma de decisiones con el fin de generar unos procesos eficientes y eficaces.

Sobre esta línea de argumentación, se aborda el planteamiento del problema, antecedentes y justificación, que en conjunto aportan la utilidad y relevancia de esta investigación en los procesos internos de medición del desempeño organizacional que coadyuven en la toma de decisiones empresariales. En este sentido, el cuerpo de conocimiento de esta investigación será de gran ayuda en los procesos de gestión organizacional asociados al rendimiento operativo y al liderazgo como eje fundamental en la toma de decisiones de alto impacto que permitan obtener organizaciones deportivas sostenibles en el tiempo.

Precisamente por lo anterior, el presente capítulo se abordará para elaborar un comparativo de las teorías existentes sobre desempeño organizacional y toma de decisiones, a partir de una revisión sistemática de literatura que contribuirá a dar respuesta al interrogante sobre ¿Qué variables están implicadas en la medición de desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia? De esta forma, se cumplirá de igual modo con el primer objetivo específico de esta investigación de comparar las teorías existentes sobre desempeño organizacional y toma de decisiones que coadyuven en la propuesta de las variables de desempeño en organizaciones deportivas que generen mayor grado de eficiencia en la toma de decisiones organizacionales.

## **1.2. Metodología**

Con el propósito de realizar el comparativo entre las teorías existentes sobre desempeño organizacional y toma de decisiones, se hace necesario resaltar los aportes provenientes de distintos autores que den fe sobre los avances hasta el momento en estos dos tópicos. Por lo tanto, se procede con la construcción de una base de datos en Microsoft Excel donde se almacenan los datos necesarios para llevar a cabo este comparativo, así cumpliendo con el primer objetivo específico de esta investigación y a partir del cual se podrán definir las variables de desempeño aplicables a organizaciones deportivas colombianas.

### **1.2.1. Necesidad de la revisión y preguntas de investigación que orientan a la RSL**

Se hace necesario generar conocimiento en esta área del desempeño organizacional que permita subsanar la disparidad conceptual existente, debido a los diferentes tipos de organizaciones deportivas y la diversidad en términos de mercados objetivos a los cuales se orientan este tipo de organizaciones. Por lo anterior, se generan contrastes en los procesos de verificación y control asociados a la medición del desempeño para el logro de los objetivos organizacionales.

De esta manera, el hecho de profundizar en este campo del conocimiento permitirá describir ¿Cuáles son esas variables que se ajustan a las necesidades de las organizaciones deportivas colombianas?. Es por ello que, a través de las etapas del proceso de RSL, se contribuirá a la solución del objetivo general de proponer las variables de medición del desempeño aplicables a las

organizaciones deportivas en Colombia, que contribuyan al fortalecimiento de la toma de decisiones de la organización.

### **1.2.2. Definición de la estrategia de búsqueda**

En la actualidad se puede encontrar en las bases de datos Scopus, EBSCO y Web of science gran cantidad de información que puede ser poco relevante para nuestro tópico en cuestión como lo son las variables de gestión del desempeño y la toma de decisiones organizacionales. Por lo cual, se establece una estrategia de búsqueda de información en bases de datos de gran reconocimiento en el campo académico y científico, que permite sintetizar la información y que contribuya a la solución de la pregunta de investigación planteada.

Es indispensable definir con claridad los criterios de búsqueda con los que se llevará a cabo la revisión, estrategia de búsqueda bibliográfica que permita la recopilación de la información existente sobre el tema de la revisión sistemática (Macías Urrego, 2014). Por lo anterior, se establecen las palabras claves que sirven como base para la creación de la ecuación de búsqueda, seleccionando sinónimos en los términos, evitando así el sesgo y errores conceptuales. Dentro de este contexto, se definió como parte de la estrategia de búsqueda las bases de datos:

1. Base de datos Scopus
2. Base de datos EBSCO
3. Base de datos Web of Science

Las cuales son fuentes principales de información, ya que son bases de datos internacionales de alto rigor académico y científico con criterios de calificación exigentes en sus publicaciones aprobadas por la comunidad académica internacional. En efecto, se usaron también como herramientas para determinar las palabras claves de la ecuación de búsqueda los diccionarios de sinónimos Tesoro UNESCO y Lexipedia, seleccionando sinónimos adecuados para los términos claves en el desarrollo de la investigación y evitando así el sesgo por la no inclusión de investigaciones por razones terminológicas o errores conceptuales.

Con respecto a lo anterior, en la Tabla 1 se establecen las palabras claves para la construcción de la ecuación de búsqueda.

**Tabla 1:** Palabras claves

Indicador	Español	Inglés	Inglés	Inglés
	Palabra	Word 1	Word 2	Word 3
<b>Palabra 1</b>	Desempeño	Performance	Productivity	Efficiency
<b>Palabra 2</b>	Organizaciones	Organizations	Establishments	Institutions
<b>Palabra 3</b>	Compañías	Companies	Firms	Enterprises
<b>Palabra 4</b>	Empresas	Businesses	Ventures	Projects
<b>Palabra 5</b>	Decisiones	Decisions	Determinations	Resolutions
<b>Palabra 6</b>	Toma de decisiones	Decision making	Decisionmaking	Decisive

Dentro de este contexto, con base en los términos anteriormente descritos tanto en inglés como en español, se procedió con la elaboración de la ecuación de búsqueda, la cual inicialmente comprendió un periodo de 10 años entre 2012 y 2021, con el objetivo de obtener información actual sobre los tópicos de desempeño organizacional y el proceso de toma de decisiones. Adicionalmente, se filtró la información obtenida por área de conocimiento de la siguiente forma:

1. Economics, econometrics and finance
2. Business, Administration and Accounting

De esta manera, se logra enfocar las publicaciones e investigaciones a los tópicos desarrollados en esta investigación como lo son el desempeño organizacional y la toma de decisiones, brindando así un panorama objetivo a la investigación. Al tener en cuenta lo anterior, se define la ecuación general de búsqueda de la RSL:

(( desempeño OR performance ) AND ( organizaciones OR organizations  
OR compañías OR companies OR empresas OR businesses ) AND ( decisiones OR decisions ))



Es así como, se establecieron las ecuaciones de búsqueda iniciales en las cuales se observa cómo hay gran cantidad de literatura referente a los tópicos de desempeño organizacional y toma de decisiones, obteniendo en Scopus un total de 23.162 resultados, en EBSCO un total de 16.992 resultados y finalmente en Web of Science un total de 15.436 resultados. Lo que lleva a decir que, los resultados son bastante amplios con un total de 55.590 y se debe acotar la búsqueda de literatura definiendo unos parámetros más específicos, para así sintetizar el número de publicaciones y centrarnos en las investigaciones más relevantes para este estudio. Para consultar las ecuaciones de búsqueda finales, véase la Tabla 2.

**Tabla 2:** Bitácora de ecuaciones de búsqueda finales

Bitácora de ecuaciones de búsqueda finales				
Fecha	Base de datos	Ecuación	Años	Resultados
3/03/2021	Scopus	TITLE-ABS- KEY ( ( ( desempeño OR performance ) AND ( organizaciones OR organizations OR compañías OR companies OR empresas OR R businesses ) AND ( decisiones OR decisions ) ) ) AND ( LIMIT-TO ( OA , "all" ) ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2021 ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) OR LIMIT-TO ( DOCTYPE , "re" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) )	2021	26
3/03/2021	EBSCO	( ( desempeño OR performance ) AND ( organizaciones OR organizations OR compañías OR companies OR empresas OR R businesses ) AND ( decisiones OR decisions ) ) Limiters - Published Date: 20200101-20211231; Language: English; PDF Full Text Narrow by SubjectThesaurus: - business success Narrow by SubjectThesaurus: - social responsibility of business Narrow by SubjectThesaurus: - innovations in business Narrow by SubjectThesaurus: - decision making in business Narrow by SubjectThesaurus: - corporate governance Narrow by SubjectThesaurus: - financial performance Narrow by SubjectThesaurus: - decision making Narrow by SubjectThesaurus: - organizational performance Search modes - Boolean/Phrase	2020 - 2021	17

		TOPIC: ((( desempeño OR performance ) AND ( organizaciones OR organizations OR compañías OR companies ) AND ( decisiones OR decisions ) ))		
<b>3/03/2021</b>	Web of Science	Refined by: Open Access: ( OPEN ACCESS ) AND PUBLICATION YEARS: ( 2021 ) AND WEB OF SCIENCE CATEGORIES: ( MANAGEMENT OR BUSINESS )	2021	8
<b>Total</b>				<b>51</b>

Por consiguiente, se puede observar como para cada base de datos se fueron acotando los parámetros de búsqueda hasta quedar con un número de publicaciones específicas focalizadas en el tópico de investigación. Queda definido entonces, para Scopus un total de 26 publicaciones filtradas por año de publicación, tipo y área de conocimiento. Por otro lado, para EBSCO un total de 17 publicaciones subdivididas por año de publicación y área de conocimiento. Por último, para Web of Science un total de 8 publicaciones parametrizadas por año de publicación y área de conocimiento, dejando un total general de 51 publicaciones sobre las cuales se centra el análisis de la investigación sobre variables de medición del desempeño organizacional y toma de decisiones.

Posteriormente, se procedió a realizar la verificación de los artículos indexados generados por las bases de datos, los cuales fueron analizados para garantizar la calidad de las revistas y su información. Para lograr esto, las diferentes revistas fueron evaluadas a través del portal SCImago Journal & Country Rank, el cual contiene los indicadores científicos de cada revista a partir de la información contenida en las diferentes bases de datos. Esta plataforma toma su nombre del indicador SCImago Journal Rank (SJR), desarrollado por SCImago a partir del conocido algoritmo Google PageRank. Este indicador muestra la visibilidad de las revistas contenidas en la base de datos Scopus desde 1996 (SCImago Journal & Country Rank, n. d.).

Con el objetivo de garantizar la calidad en la RSL y a su vez la de la información obtenida de las bases de datos con la ecuación de búsqueda final proporcionada anteriormente, se definieron los siguientes parámetros de calidad para las revistas seleccionadas para la investigación:

- Las revistas seleccionadas deben estar ubicadas dentro de los cuatro cuartiles (Q1, Q2, Q3 y Q4) principales del indicador SCImago Journal & Country Rank (SJR).
- Las revistas deben estar dentro de las áreas de conocimiento siguientes:
  1. Business, Administration and Accounting

## 2. Economics, econometrics and finance

- Las revistas debían contener la temática de medición del desempeño y toma de decisiones organizacionales.

La ecuación de búsqueda final arrojó en total 51 publicaciones sobre las cuales se centra la investigación sobre variables de medición del desempeño organizacional y toma de decisiones. Es preciso advertir que se descartaron 3 artículos repetidos que arrojó cada ecuación de búsqueda en relación con las bases de datos seleccionadas. No obstante, una vez realizado el análisis de la información se optó por descartar 11 artículos adicionales de aquellas revistas que no tenían un cuartil asignado o simplemente no cumplían con los parámetros de calidad establecidos para el desarrollo del presente estudio. Al llegar a este punto, se cuenta con un total de 37 artículos que cumplen con los criterios de calidad establecidos inicialmente y pueden consultarse en la Tabla 3.

**Tabla 3:** *Artículos seleccionados de la RSL*

ID	Fuente	Título del artículo	Área de conocimiento
1	Scopus	Identifying the key factors of subsidiary supervision and management using an innovative hybrid architecture in a bigdata environment	Economics, econometrics and finance
2	Scopus	Corporate social performance and financial performance relationship in banks: sub-industry and cross-cultural perspective	Economics, econometrics and finance
3	Scopus	Supply chain redesign implications to information disruption impact	Economics, econometrics and finance
4	Scopus	Predicting donation behavior: Acquisition modeling in the nonprofit sector using Facebook data	Business, Administration and Accounting
5	Scopus	Business process variant analysis: Survey and classification	Business, Administration and Accounting
6	Scopus	Understanding ethical and other SMEs internationalisation determinants and its	Business, Administration and Accounting

		impact on business performance: A primary attempt to understand Malaysian SMEs internationalisation	
7	Scopus	Measuring the effect of international financial reporting standards on quality of accounting performance and efficiency of investment decisions	Economics, econometrics and finance
8	Scopus	Determinants of corporate performance: empirical evidence from the insurance companies listed on abu dhabi securities exchange	Economics, econometrics and finance
9	Scopus	Financial performance, exchange rate, and firm value: The Indonesian public companies case	Economics, econometrics and finance
10	Scopus	Corporate governance and firm performance	Economics, econometrics and finance
11	Scopus	AI human impact: toward a model for ethical investing in AI-intensive companies	Economics, econometrics and finance
12	Scopus	The role of effectual reasoning in shaping the relationship between managerial-operational capability and innovation performance	Business, Administration and Accounting
13	Scopus	Moderating effects of corporate governance mechanism on the relation between capital structure and firm performance	Business, Administration and Accounting
14	Scopus	Impact of human resource accounting on organizations' financial performance in the context of SMEs	Economics, econometrics and finance

15	Scopus	Circular economy and the policy: A framework for improving the corporate environmental management in supplychains	Business, Administration and Accounting
16	Scopus	Motivation purity bias: Expression of extrinsic motivation undermines perceived intrinsic motivation and engenders bias in selection decisions	Business, Administration and Accounting
17	Scopus	Profiling reviewers' social network strength and predicting the "Helpfulness" of online customer reviews	Business, Administration and Accounting
18	Scopus	Rethinking capital structure decision and corporate social responsibility in response to COVID-19	Economics, econometrics and finance
19	Scopus	Organizational Adaptation	Business, Administration and Accounting
20	Scopus	Into the unknown: The extent and boldness of firms' international footprint	Business, Administration and Accounting
21	Scopus	Managing healthcare waste for sustainable environmental development: A hybrid decision approach	Business, Administration and Accounting
22	Scopus	How entrepreneurial orientation can leverage innovation project portfolio management	Business, Administration and Accounting
23	EBSCO	A model for business performance improvement: a case of the postal company	Business, Administration and Accounting
24	EBSCO	Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance	Business, Administration and Accounting

25	EBSCO	Balancing the Scales of Justice: Do Perceptions of Buyers' Justice Drive Suppliers' Social Performance?	Business, Administration and Accounting
26	EBSCO	Capital structure and financial performance: evidence from three Malaysian industries	Economics, econometrics and finance
27	EBSCO	Finance business partnering and manufacturing firms' performance: a mediating role of non-financial performance	Economics, econometrics and finance
28	EBSCO	Founder CEO succession: the role of CEO organizational identification	Business, Administration and Accounting
29	EBSCO	How do board ties affect the adoption of new practices? The effects of managerial interest and hierarchical power	Business, Administration and Accounting
30	EBSCO	How long does it take to get to the learning curve?	Business, Administration and Accounting
31	EBSCO	Second-generation Succession and the Financialization of Assets: An Empirical Study of Chinese Family Firms	Economics, econometrics and finance
32	EBSCO	Should They Stay or Should They Go? CEO Appointments and Performance in a Transitional Economy	Economics, econometrics and finance
33	EBSCO	Strategic decision-making under ambiguity: a new problem space and a proposed optimization approach	Business, Administration and Accounting
34	EBSCO	The effects of business-it strategic alignment and its governance on firm performance: a moderated polynomial regression analysis	Business, Administration and Accounting
35	Web of Science	Moderating effects of corporate governance mechanism on the relation between capital structure and firm performance	Business, Administration and Accounting

36	Web of Science	Superforecasting reality check: Evidence from a small pool of experts and expedited identification	Business, Administration and Accounting
37	Web of Science	Trust calibration of automated security IT artifacts: A multi-domain study of phishing-website detection tools	Business, Administration and Accounting

Posteriormente, en la Tabla 4 se analizan las revistas seleccionadas, con su respectivo nombre, cuartil, H-Índice, Cite score y SJR.

**Tabla 4:** *Análisis de las revistas seleccionadas*

Nombre de la revista	Cuartil	H- INDEX	CiteScore	SJR	Cuenta de Titulo del artículo
Academy of Management Journal	Q1	304	14,00	11,19	3
Accounting	Q1	143	1,10	0,12	4
Accounting and Finance	Q2	44	2,50	0,43	1
Business Research	Q1	179	7,16	1,87	1
Business Strategy and the Environment	Q1	94	8,40	1,83	2
Cogent Business and Management	Q2	11	1,60	0,30	2
Corporate Governance	Q1	78	2,98	1,47	1
Decision Support Systems	Q1	138	9,50	1,92	1

Electronic Commerce Research and Applications	Q1	69	6,90	1,24	1
Emerging markets finance and trade	Q1	29	1,60	0,44	1
European Journal of Operational Research	Q1	243	5,65	2,36	1
Financial Innovation	Q3	15	5,40	0,85	1
Global Strategy Journal	Q1	18	5,90	2,18	1
Information & Management	Q1	153	8,36	2,40	1
International Journal of Business and Society	Q3	13	0,71	0,20	1
International Journal of Customer Relationship Marketing and Management	Q4	1	0,20	0,11	1
International Journal of Production Economics	Q1	172	10,50	2,38	1
Journal of Business Economics and Management	Q2	33	3,50	0,46	3
Journal of Business Ethics	Q1	168	5,64	1,97	1
Journal of Economics and Finance	Q3	27	0,68	0,31	1
Journal of Management	Q1	208	17,60	6,98	1
Journal of Sustainable Finance and Investment	Q1	13	1,90	0,67	1



Knowledge-Based Systems	Q1	107	11,70	1,75	1
Management Science Letters	Q2	13	2,60	0,33	1
MIS Quarterly: Management Information Systems	Q1	216	6,65	4,53	1
Organizations and Markets in Emerging Economies	Q4	2	0,60	0,15	1
R and D Management	Q1	99	6,00	1,25	1
Small Business Economics	Q1	120	6,34	1,93	1
<b>Total</b>					<b>37</b>

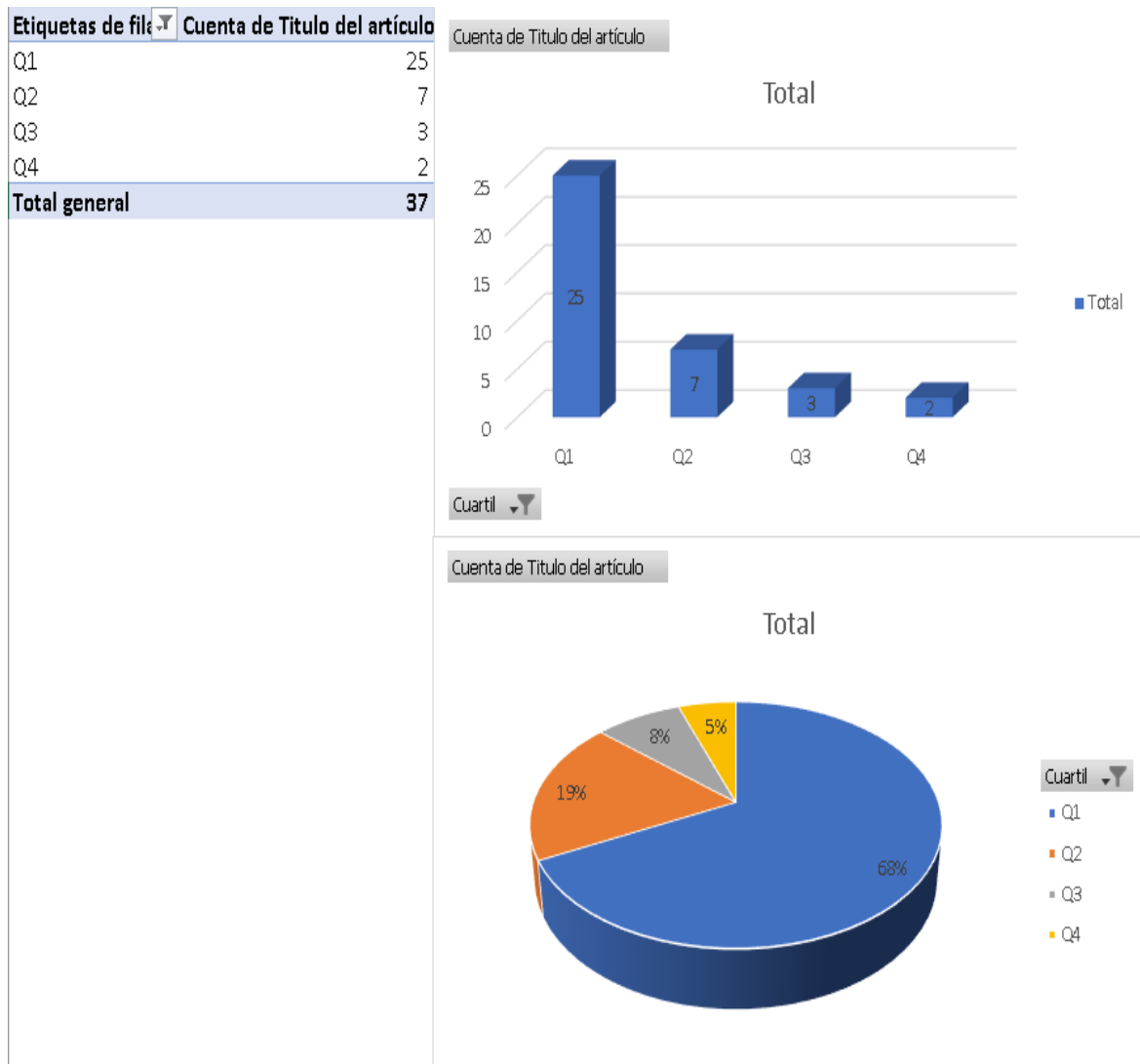
Para ilustrar mejor los conceptos asociados en la tabla anterior, se definen los siguientes términos así:

- “Los cuartiles (Q1, Q2, Q3 y Q4) son un indicador que sirve para evaluar la importancia relativa de una revista dentro del total de revistas de su área. Es una medida de posición de una revista en relación con todas las de su área” (Biblioteca Universitaria de Deusto, 2020, párr. 1-2).
- El índice H es “un indicador que evalúa la producción científica. Hace un balance entre la cantidad de publicaciones y las citas recibidas por ellas” (Biblioteca de Universidad de Sevilla, 2021a, párr. 1). De esta forma, numera en orden descendente y la publicación con más citas será la número 1
- “El CiteScore de una revista científica es un conjunto de métricas elaborado por Scopus a partir de sus propios datos y con el que se mide la relación de citas por artículo publicado. [...] Se centra en publicaciones revisadas por pares y sus citas (artículos, reseñas, actas de congresos, capítulos de libros y documentos de datos)” (Biblioteca de la Universidad de Sevilla, 2021b, “CiteScore”, párr. 1-3)

- El indicador SJR “otorga un peso determinado a las citas de una revista, en función del área científica y la relevancia de las revistas citantes. Esto significa que la cita de una fuente con SJR alto tiene más valor que la cita de una fuente con un SJR menor. Para el cálculo, usa una ventana de citación de tres años y restringe las autocitas para que sólo constituyan el 33% del cómputo” (Biblioteca de la Universidad de Sevilla, 2021b, “SJR”, párr p. 2).

Por lo anterior, se realiza un análisis de los principales artículos de este estudio y sus respectivos cuartiles, de cual se obtiene que el 68% de los artículos pertenecen al cuartil Q1, el 19% de los artículos pertenecen al cuartil Q2, el 8% de los artículos pertenecen al cuartil Q3 y el 5% de los artículos pertenecen al cuartil Q4. Quedo definido, que el mayor porcentaje de los artículos principales seleccionados para esta investigación corresponden a publicaciones de máxima categoría en su clasificación, evidenciando de esta forma que las revistas seleccionadas a través de la ecuación final de búsqueda en las bases de datos son de categoría élite. Estos resultados se pueden visualizar en la Figura 10.

**Figura 10: Impacto de los principales artículos**



*Nota.* Figura elaborada a partir de SCImago Journal & Country Rank. (n.d.). [Página web]. Retrieved February 20, 2021, from <https://bit.ly/3fjdmE6>

### 1.2.3. Registro de los datos

Con relación a la recolección y sistematización de los datos de la investigación, se procedió a construir una base de datos en Excel (véase Anexo A), donde se tuvieron en cuenta criterios de caracterización tanto de la fuente de la información para este caso las revistas científicas como del contenido y las variables asociadas en cada publicación. Por ende, se logró obtener una

identificación más precisa de las variables de estudio y aspectos generales para la caracterización de las revistas que permitirán la comparación de las teorías existentes sobre desempeño organizacional y toma de decisiones.

- **Aspectos generales para la caracterización de las revistas**

1. Fuente
2. Nombre de la revista
3. Año de publicación
4. Cuartil
5. CiteScore
6. SJR
7. H-INDEX
8. Título del artículo
9. Área de conocimiento

- **Aspectos relacionados al procedimiento metodológico**

1. Diseños metodológicos utilizados
2. Métodos de análisis utilizados
3. Tipo de medición de las variables
4. Tipo de población analizada

- **Identificación de las variables**

Estas se dividieron de acuerdo con los objetivos de la investigación en 2 grupos:

1. Relaciona variables de desempeño organizacional
2. Relaciona variables de toma de decisiones organizacionales

- **Características de las variables**

1. Definición de la variable
2. Tipo de medición de la variable
3. Variables que tienen relación de causalidad con la variable principal

## **1.3. Análisis de resultados**

En esta sección se exponen los resultados obtenidos que contribuyen a dar respuesta a la pregunta de investigación y al primer objetivo específico de comparar las teorías existentes sobre desempeño organizacional y toma de decisiones. Al llegar a este punto, se especifican aspectos generales del estudio alrededor de las variables del desempeño organizacional y la toma de decisiones, dando así a conocer las variables principales de estos procesos y sus relaciones de causalidad a partir de la RSL.

### **1.3.1. Características para la comparación de las teorías existentes sobre desempeño organizacional y toma de decisiones**

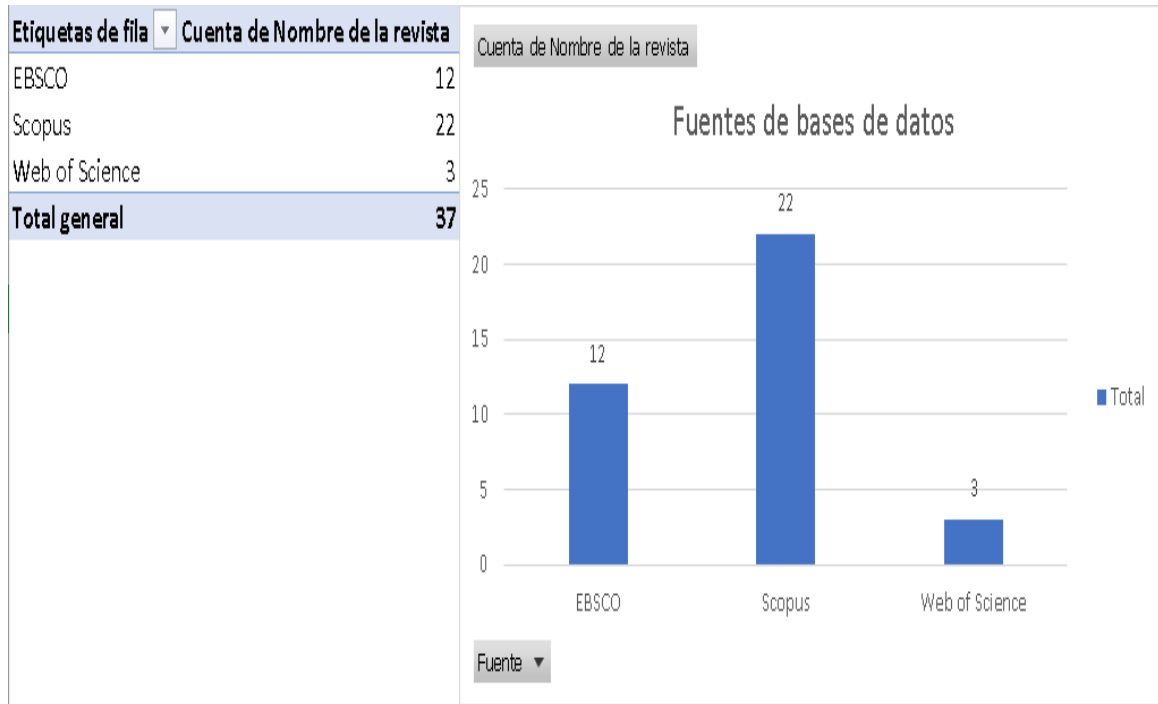
A partir de la Revisión Sistemática de Literatura (RSL), se presentan las principales variables de los procesos de medición del desempeño organizacional y la toma de decisiones organizacionales, estableciendo qué tipo de efecto puede ejercer una variable en el desempeño organizacional o contribuir positivamente en los procesos de toma de decisiones.

Por consiguiente, se determinarán las relaciones causales de dichas variables tanto para la medición del desempeño organizacional como para los procesos de toma de decisiones, a partir de las publicaciones analizadas en la RSL. Finalmente, a partir de la identificación de aquellas variables asociadas a los tópicos principales de este estudio, se logrará comparar las teorías existentes sobre el desempeño organizacional y la toma de decisiones.

- **Aspectos generales de las fuentes de información**

En relación con las fuentes de la información clave de esta investigación, los artículos principales se dividen en las tres bases de datos seleccionadas, como se muestra en la Figura 11.

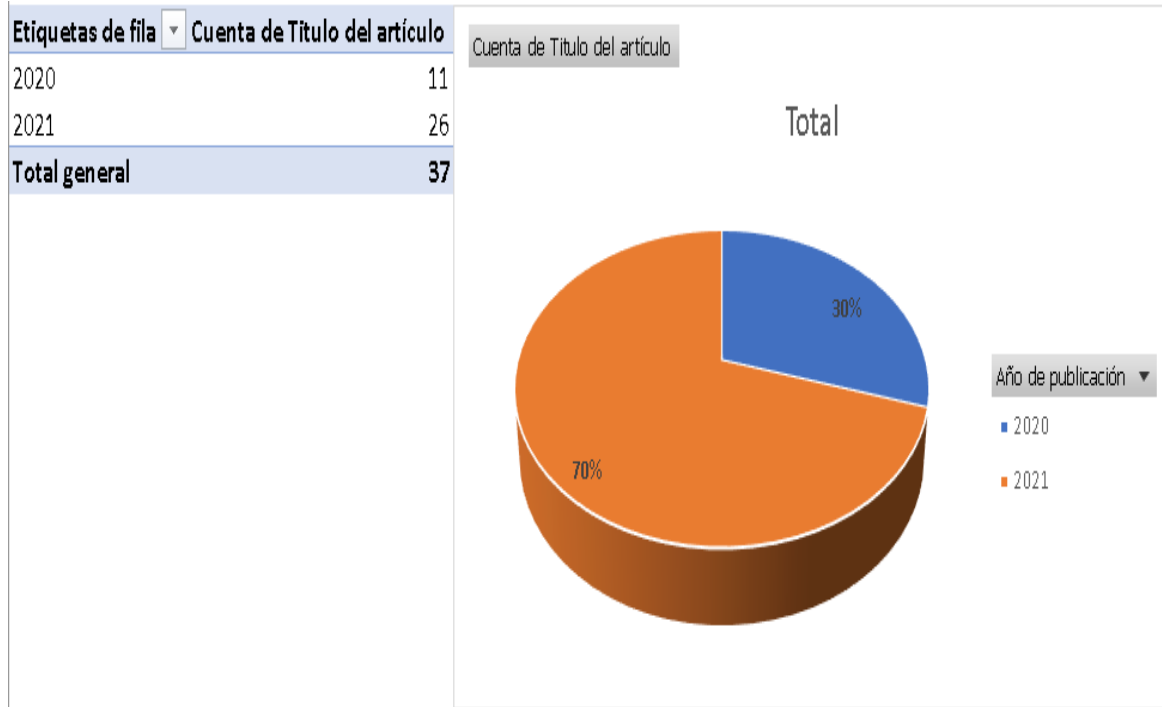
**Figura 11: Fuentes de bases de datos**



- **Aspectos generales de las publicaciones**

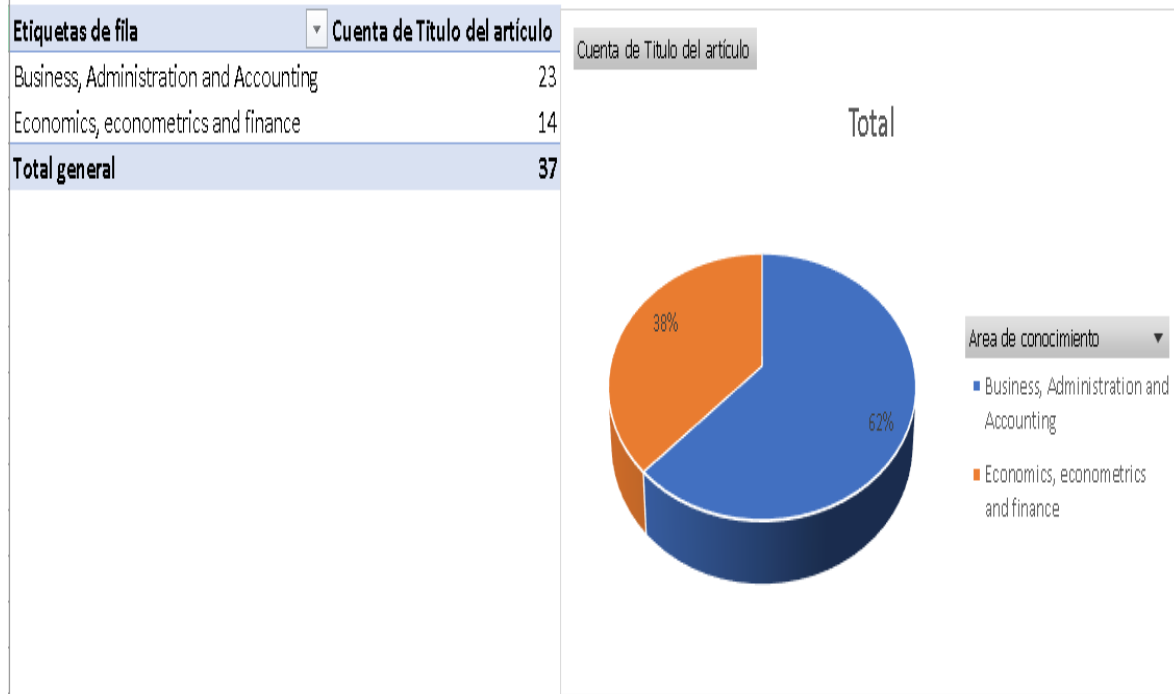
En relación con los años de los principales artículos de esta investigación, se obtiene que el 70% pertenecen al año 2021 y el restante 30% son del año 2020, lo cual le da pertinencia y actualidad al estudio según las publicaciones seleccionadas. La anterior muestra se observa en la Figura 12.

**Figura 12:** Años de los artículos seleccionados



Con respecto, al área de conocimiento de los principales artículos de este estudio, se obtiene la siguiente muestra: 23 de las publicaciones se encuentran en el marco del área de la administración, negocios y contabilidad que representan un 62% de los artículos seleccionados para este estudio. Por otra parte, 14 de las publicaciones se encuentran en el marco del área de la economía, econometría y finanzas, lo cual representa un 38% de los artículos seleccionados; de manera que las áreas de conocimiento son pertinentes para la investigación y están enfocadas consecuentemente, como se puede observar en la Figura 13.

**Figura 13: Área de conocimiento de los artículos**

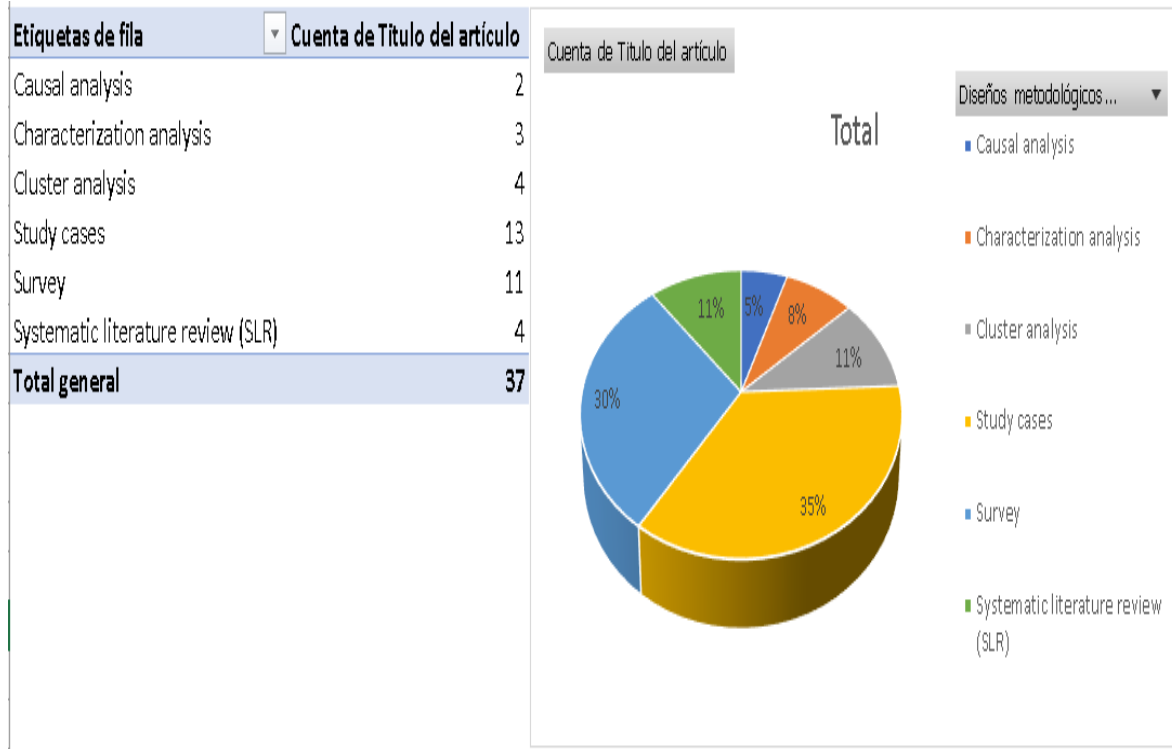


- **Aspectos relacionados con la metodología de las publicaciones**

En la Figura 14 se puede observar cuál fue la metodología utilizada para los principales artículos seleccionados en esta investigación, donde se puede evidenciar que principalmente el 35% de los artículos implementaron metodologías de estudio de casos y el 30% se basaron en encuestas, lo cual resalta la realidad y contexto organizacional de los estudios analizados.

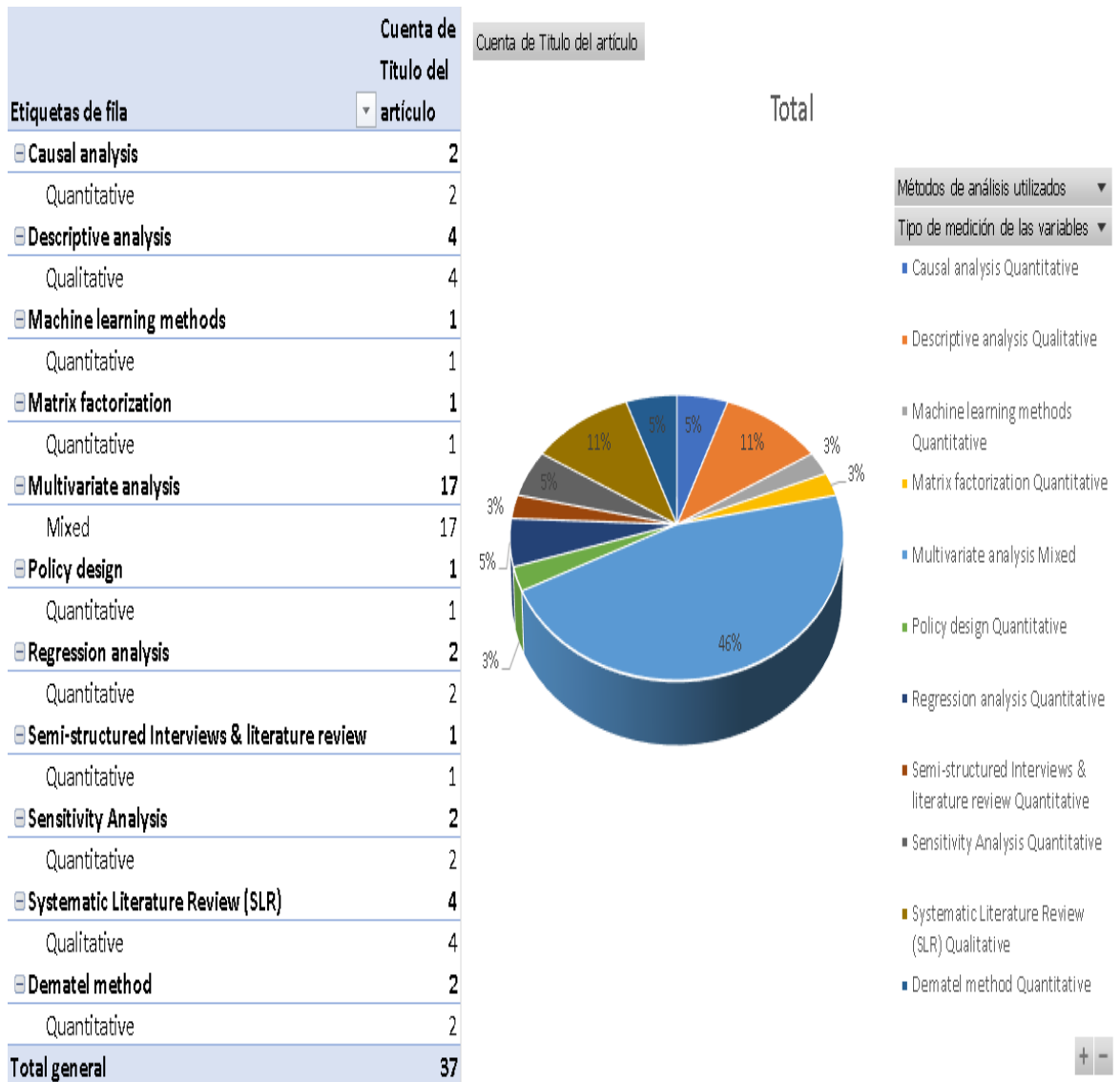


**Figura 14: Metodología de los principales artículos**



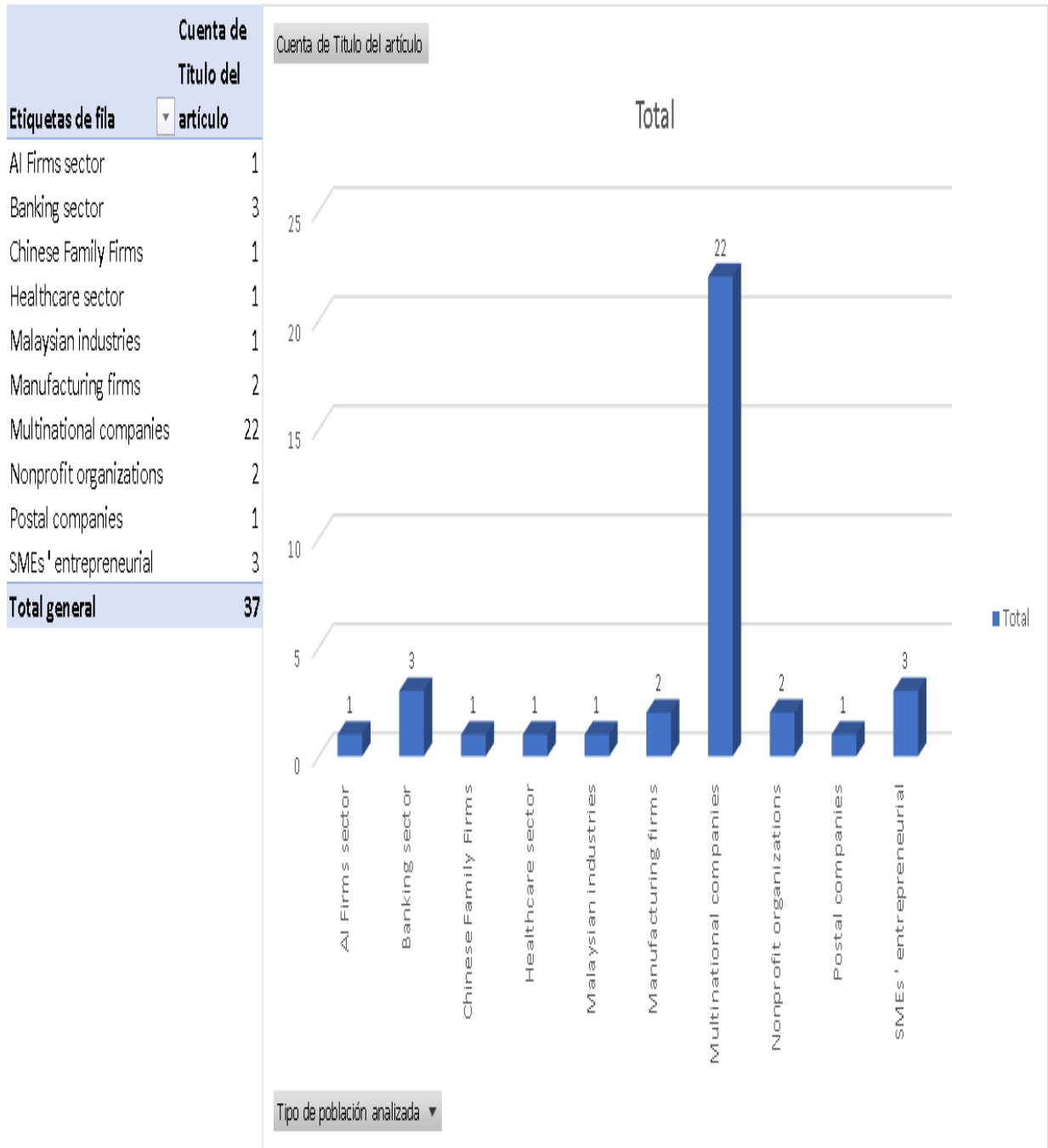
En la Figura 15 se puede observar cuales fueron los métodos de análisis utilizados para los principales artículos seleccionados en esta investigación, donde se puede observar que principalmente el 46% de los artículos implementaron métodos de análisis multivariado de tipo mixto y el 11% de las publicaciones implementaron métodos de análisis descriptivo de tipo cualitativo, los cuales se relacionan directamente con la metodología seleccionada para este trabajo.

**Figura 15: Métodos de análisis y tipo de medición utilizados de los principales artículos**



En la Figura 16 se puede evidenciar cuales fueron los tipos de población analizada en los principales artículos seleccionados en esta investigación, donde se puede observar que principalmente 22 de los 37 artículos analizaron compañías multinacionales, lo cual resalta la pertinencia de la muestra seleccionada, donde se analizan compañías que operan en diferentes partes del mundo y de diversos sectores económicos.

Figura 16: Tipo de población analizada



### **1.3.2. Variables para la comparación de las teorías existentes sobre medición del desempeño organizacional**

Procedo ahora a exponer la identificación de las variables de medición del desempeño en las 37 publicaciones analizadas a través de la RSL. Se encontró que, de las siete variables principales de medición del desempeño organizacional, la eficiencia es la variable más recurrente y estudiada en los últimos años con 22 descripciones, seguido de la eficacia con 21 descripciones, luego está la rentabilidad con 17 descripciones, la innovación con 15 descripciones, la competitividad con 9 descripciones, la productividad con 8 descripciones y por último la creatividad con 1 descripción. De acuerdo con las variables anteriormente señaladas y su recurrencia en los artículos, estas se definen de la siguiente manera:

- Creatividad: la innovación (que incluye la proactividad) y la asunción de riesgos como las dos dimensiones definitorias de la orientación empresarial (Kock & Gemünden, 2020). Es así como se resalta una parte esencial del desempeño organizacional, la creatividad que se deriva en innovación, a la cual se hace inherente el concepto de proactividad como dimensión fundamental en el desarrollo empresarial. Es prudente advertir que el factor de la creatividad a nivel organizacional es fundamental para el éxito de las organizaciones, siendo este un punto de partida para los nuevos desarrollos empresariales. No obstante, el factor de creatividad que esta intrínsecamente ligado a las personas en la organización y sus acciones, lleva consigo cierto grado de riesgo que debe ser medido antes de implementar cualquier cambio estructural al interior de la organización.
- Innovación: la innovación es la predisposición hacia el futuro para participar en la creatividad y la experimentación, caracterizada por la introducción de nuevos productos antes de la competencia, y la toma de riesgos implica tomar acciones audaces al aventurarse en lo desconocido y comprometer recursos para empresas en entornos inciertos (Kock & Gemünden, 2021). Al respecto conviene decir que la innovación es una variable fundamental para el desarrollo organizacional y todo lo relativo en avances que conllevan a la obtención de mejores medidas en el desempeño empresarial. De este mismo modo, las ventajas competitivas pueden resultar de intangibles como la marca, la reputación, la

posición monopolística, las innovaciones tecnológicas o las actividades de informática (Daszyńska-Żygadło et al., 2021).

- **Productividad:** el emprendimiento contribuye al desarrollo económico porque los emprendedores crean nuevos negocios y los nuevos negocios crean empleos, intensifican la competencia y juegan un papel en el aumento de la productividad a través del cambio tecnológico (Yuniarty et al., 2021). Al afirmar que la productividad esta intrínsecamente ligada a los cambios tecnológicos que permiten a las organizaciones tener información en tiempo real y a su vez desarrollar sus procesos de una manera más eficiente y eficaz, es así como se logra una mejor medida de productividad organizacional.
- **Eficiencia:** cuando la empresa se expande aún más, las corporaciones subsidiarias deben reposicionar y rediseñar sus funciones de administración, estipular la autoridad y responsabilidad de cada departamento y asegurar coordinación con los departamentos funcionales de la matriz, mejorando así la eficiencia (Hu et al., 2021). Cabe señalar, que todas aquellas acciones en pro del mejoramiento de los procesos internos organizacionales como el rediseño de funciones y delegar autoridades se establecen con el objetivo de obtener un mayor grado de eficiencia. Por otro lado, la reconfiguración puede ser una estrategia valiosa, ya que puede ayudar a la cadena de suministro a mejorar el desempeño de costos y reducir el impacto de la brecha de seguridad de la información al mismo tiempo (Durowoju et al., 2021).
- **Eficacia:** las empresas tienden a publicar rápidamente sus estados financieros debido a un buen control interno. Esto muestra la seriedad de los esfuerzos de la compañía para mejorar de manera sostenible a través de la efectividad del comité de auditoría (Nugroho, 2021). Por consiguiente, el cumplimiento de los objetivos propuestos por las directivas llevado a cabo por medio de un buen sistema de control interno contribuye a la eficacia que tienen las organizaciones en pro del alcance de las metas propuestas.
- **Competitividad:** en este contexto, las empresas no solo necesitan gestionar los beneficios, sino también hacer un equilibrio entre la competitividad, el medio ambiente y los impactos sociales, a largo plazo (Kazancoglu et al., 2021). La investigación relacionada sobre rutinas, capacidades y conocimientos amplía las nociones de reconocimiento de oportunidades y se centra en los beneficios competitivos de la adaptación a través de mejores posiciones de recursos o mejores decisiones estratégicas (Sarta et al., 2021).

- Rentabilidad: queda definido que, si la rentabilidad organizacional está aumentando con una pequeña porción operativa o una carga de deuda relativamente baja, los dividendos o la participación en las utilidades aumentarán, será una señal positiva para el valor de la empresa (Setiawanta et al., 2020). Esta definición asume que la organización tenderá a producir un nivel significativo de rentabilidad en la medida en que su carga de deuda u operativa sea baja, lo cual es suficiente para incrementar el valor empresarial.

De acuerdo con lo anterior, se trabajarán sobre las variables anteriormente descritas como variables de medición del desempeño organizacional, ya que son las que por definición se adecuan con los hallazgos encontradas en la RSL. Adicionalmente, son estas variables aplicables a las organizaciones deportivas como objeto de estudio de esta investigación y que contribuirán a una efectiva toma de decisiones organizacionales.

### **1.3.3. Variables para la comparación de las teorías existentes sobre toma de decisiones organizacionales**

Respecto a las variables relacionadas en los artículos asociados a los procesos de toma de decisiones, se encontró que de las 37 publicaciones analizadas a través de la RSL en total 21 publicaciones relacionan la toma de decisiones como un proceso fundamental para alcanzar un óptimo desempeño a nivel organizacional y señalan la toma de decisiones como un proceso transversal a la medición del desempeño.

De acuerdo con lo anterior, según su grado de causalidad en los artículos revisados a través de la RSL, se establecieron unas variables causales en el proceso de toma de decisiones, iniciando entonces por las variables primarias que son aquellas variables que cita el autor directamente en el artículo, luego las variables secundarias que son aquellas producto de la inferencia y causalidad de los procesos de toma de decisiones organizacionales. Estas variables fueron organizadas y agrupadas como se observa en la Tabla 5.

**Tabla 5:** Variables causales primarias y secundarias del proceso de toma de decisiones organizacionales

Variables causales primarias y secundarias del proceso de toma de decisiones organizacionales	
Variables primarias	Variables secundarias
Mejora de la calidad	Innovación
Efectividad	Productividad
División del trabajo	Eficiencia
Gobierno corporativo	Competitividad
Rendimiento	Rentabilidad
Gestión estratégica	Eficacia

De acuerdo con las variables primarias anteriormente señaladas en los artículos, estas se definen de la siguiente manera:

- División del trabajo: la estructura organizacional, es un sistema que define claramente la división del trabajo y los derechos y responsabilidades en una organización; afecta la *eficiencia* empresarial y la toma de decisiones (Hu et al., 2021). Por otra parte, las organizaciones sin fines de lucro utilizan las plataformas de redes sociales para comunicarse, rara vez las utilizan como fuente de información valiosa o como herramienta para la toma de decisiones (Schetgen et al., 2021). De esta manera, se infiere como la eficiencia está directamente relacionada a la división del trabajo organizacional.
- Efectividad: Ngatno et al. (2021) afirman que:
  - Si el número de accionistas es pequeño, habrá poca consideración o aportación en la toma de decisiones por parte de la junta directiva, por lo que el resultado es

menos efectivo. Por el contrario, si el número de accionistas es grande, habrá muchos aportes del director en la toma de decisiones, de modo que las decisiones sean mejores. (p. 9)<sup>20</sup>

Con base en lo anterior, se puede inferir como la contribución y las diferentes perspectivas que se tengan para el proceso de toma de decisiones son cruciales al momento de generar mayor *productividad* a nivel organizacional. Esto debido, a la capacidad de análisis y medición de riesgos implícitos en las estrategias planteadas que siempre van en pro del mejoramiento continuo de la organización.

- Rendimiento: preciso advertir que, la estructura de capital se usa generalmente para financiar el desarrollo del negocio de una empresa, y su uso se considera una decisión crucial debido a su influencia directa en el riesgo y la *rentabilidad* de la empresa (Ngatno et al., 2021). De este mismo modo, en lo relacionado al desarrollo empresarial, un constructo a nivel macro / organizacional, como la huella de una empresa, es el resultado de la agregación de antecedentes, habilidades, experiencias y toma de decisiones de un subconjunto de personas dentro de la organización, como los altos directivos (Békés et al., 2021). De esta manera, se infiere como el rendimiento está directamente relacionado con la rentabilidad de la organización.
- La gestión estratégica: es una disciplina que implica la implementación de diferentes enfoques para lograr los objetivos de la empresa de la mejor manera (Lazarević et al., 2020). Así mismo, se infiere que la gestión estratégica es fundamental en la *eficacia* organizacional y el cumplimiento de metas.
- Gobierno corporativo: sobre este concepto, Guzmán et al. (2020) propone que:  
cabe destacar la Teoría del Gobierno Corporativo, ya que ofrece la clave para entender las relaciones organizacionales. De ahí que, como se afirma en varios aportes, la participación democrática es un valor cooperativo en sí mismo y las empresas más *competitivas* del mercado son aquellas en las que los socios tienen el mismo estatus dentro de la firma, obviando así cualquier conflicto de intereses.

---

<sup>20</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.



En consecuencia, no hay costo de toma de decisiones colectivas, lo que afecta positivamente el desempeño de los miembros. (p. 1076)<sup>21</sup>

Por consiguiente, se observa como la competitividad está ligada al concepto de un buen gobierno corporativo.

- Mejora de la calidad: de acuerdo con Zhang, Namazi et al. (2020):  
La asociación empresarial financiera puede desempeñar un papel activo en la mejora de la calidad de las decisiones y garantizar el éxito a largo plazo de los negocios. Muchos académicos también consideran que las asociaciones comerciales financieras se encuentran entre los factores influyentes que afectan la base de las mejoras exitosas en el desempeño comercial. Por otro lado, los resultados indican que una mayor implementación de asociaciones comerciales financieras en una empresa da como resultado un aumento significativo de la motivación, las habilidades y el poder de implementación de los empleados, y mejorará el desempeño de la empresa en términos de calidad, productividad, *innovación*, satisfacción del cliente y participación de mercado .(p. 489)

De acuerdo con la información anterior, se logra evidenciar que existe una relación directa entre las variables primarias del proceso de toma de decisiones organizacionales y las variables secundarias relacionadas con las variables de medición del desempeño organizacional anteriormente definidas. Estas variables causales de la toma de decisiones que son producto de la RSL se relacionan directamente con la medición del desempeño organizacional, lo que lleva a concluir que las acciones llevadas a cabo en los procesos de medición y control tendrán un efecto positivo sobre la toma de decisiones empresariales.

---

<sup>21</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

### 1.3.4. Variables resultado del proceso de la RSL para la comparación de las teorías existentes sobre desempeño organizacional y toma de decisiones

Con base en las variables expuestas anteriormente tanto para la medición del desempeño organizacional como para los procesos de toma de decisiones, se identificó a partir de la RSL que de los 37 artículos revisados en promedio se mencionan 3 variables de medición del desempeño o de toma de decisiones por publicación. La información del total de variables por artículo se puede observar en la Tabla 6.

**Tabla 6:** Total variables de medición del desempeño y toma de decisiones por artículo

ID	Título del artículo	Total variables de medición del desempeño y toma de decisiones por artículo
1	Identifying the key factors of subsidiary supervision and management using an innovative hybrid architecture in a bigdata environment	6
2	Corporate social performance and financial performance relationship in banks: sub-industry and cross-cultural perspective	5
3	Supply chain redesign implications to information disruption impact	2
4	Predicting donation behavior: Acquisition modeling in the nonprofit sector using Facebook data	1
5	Business process variant analysis: Survey and classification	1
6	Understanding ethical and other SMEs internationalisation determinants and its	1

	impact on business performance: A primary attempt to understand Malaysian SMEs internationalisation	
7	Measuring the effect of international financial reporting standards on quality of accounting performance and efficiency of investment decisions	2
8	Determinants of corporate performance: empirical evidence from the insurance companies listed on Abu Dhabi Securities Exchange	2
9	Financial performance, exchange rate, and firm value: The Indonesian public companies case	3
10	Corporate governance and firm performance	4
11	AI human impact: toward a model for ethical investing in AI-intensive companies	2
12	The role of effectual reasoning in shaping the relationship between managerial-operational capability and innovation performance	5
13	Moderating effects of corporate governance mechanism on the relation between capital structure and firm performance	3
14	Impact of human resource accounting on organizations' financial performance in the context of SMEs	4

15	Circular economy and the policy: A framework for improving the corporate environmental management in supplychains	4
16	Motivation purity bias: Expression of extrinsic motivation undermines perceived intrinsic motivation and engenders bias in selection decisions	3
17	Profiling reviewers' social network strength and predicting the "Helpfulness" of online customer reviews	1
18	Rethinking capital structure decision and corporate social responsibility in response to COVID-19	2
19	Organizational Adaptation	5
20	Into the unknown: The extent and boldness of firms' international footprint	5
21	Managing healthcare waste for sustainable environmental development: A hybrid decision approach	1
22	How entrepreneurial orientation can leverage innovation project portfolio management	4
23	A model for business performance improvement: a case of the postal company	5
24	Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance	5

25	Balancing the Scales of Justice: Do Perceptions of Buyers' Justice Drive Suppliers' Social Performance?	4
26	Capital structure and financial performance: evidence from three malaysian industries	2
27	Finance business partnering and manufacturing firms' performance: a mediating role of non-financial performance	6
28	Founder ceo succession: the role of ceo organizational identification	1
29	How do board ties affect the adoption of new practices? The effects of managerial interest and hierarchical power	2
30	How long does it take to get to the learning curve?	2
31	Second-generation Succession and the Financialization of Assets: An Empirical Study of Chinese Family Firms	3
32	Should They Stay or Should They Go? CEO Appointments and Performance in a Transitional Economy	3
33	Strategic decision-making under ambiguity: a new problem space and a proposed optimization approach	4
34	The effects of business-it strategic alignment and it governance on firm performance: a moderated polynomial regression analysis	3

35	Moderating effects of corporate governance mechanism on the relation between capital structure and firm performance	3
36	Superforecasting reality check: Evidence from a small pool of experts and expedited identification	2
37	Trust calibration of automated security IT artifacts: A multi-domain study of phishing-website detection tools	3

De acuerdo con los resultados presentados anteriormente, se puede observar que algunas variables son parte tanto de las variables de medición del desempeño, como de las variables causales de la toma de decisiones organizacionales. Adicionalmente, existen similitudes entre los resultados de ambos tipos de variables, como se puede observar en la Tabla 7.

**Tabla 7:** Comparativo de variables de medición del desempeño y toma de decisiones

<b>Comparativo de variables de medición del desempeño y toma de decisiones</b>	
<b>Variables de medición del desempeño organizacional</b>	<b>Variables de la toma de decisiones organizacionales</b>
Innovación	Innovación
Productividad	Productividad
Eficiencia	Eficiencia
Competitividad	Competitividad
Rentabilidad	Rentabilidad
Eficacia	Eficacia

Por último, estas variables son fundamentales para los procesos de medición del desempeño organizacional y la toma de decisiones empresariales, ya que abarcan en conjunto los aspectos más relevantes del desarrollo organizacional. No obstante, es prudente aclarar que el conceptos de

innovación incluye y está relacionado intrínsecamente con la creatividad al interior de la organización.

## **1.4. Conclusiones**

Finalmente se puede concluir que, a través de la RSL se logra hacer un proceso ordenado y verificable en lo referente a la búsqueda de literatura, brindando así una mirada crítica a través de la cual se pueden relacionar variables en el tema de estudio de esta investigación. Asimismo, permite hacer un análisis profundo de las publicaciones y sus revistas generando resultados relevantes para la medición de variables de desempeño organizacionales que contribuyan a la toma de decisiones.

Es prudente advertir que, aunque han sido varios los estudios desarrollados entorno al desempeño organizacional y los procesos de toma de decisiones existe un vacío conceptual y epistemológico en la medición del desempeño en organizaciones deportivas, lo que genera un escenario idóneo para la investigación de las variables de desempeño que contribuyan a la toma de decisiones organizacionales.

Por consiguiente, las variables del desempeño organizacional son: la creatividad, la innovación, la productividad, la eficiencia, la eficacia, la competitividad y la rentabilidad. De igual manera, a través de estas variables se podrá comparar y analizar desde diferentes niveles la gestión organizacional en relación con los procesos, objetivos, recursos, estrategias, cultura, y todo el sistema en términos globales. Paralelamente, el desempeño organizacional está vinculado directamente con los conceptos de eficiencia y eficacia, entendiéndose que a través de la eficiencia se obtendrán mayores beneficios económicos para la organización. Asimismo, a través de la eficacia se mide la capacidad de la organización de alcanzar sus objetivos.

De esta manera, se trabajará sobre las variables anteriormente descritas como variables de medición del desempeño organizacional, ya que son las que por definición se adecuan con los hallazgos encontradas en la RSL. Adicionalmente, son estas variables aplicables a las organizaciones deportivas como objeto de estudio de esta investigación y que contribuirán a una efectiva toma de decisiones organizacionales.

Por último, se logra evidenciar que existe una relación directa entre las variables primarias y secundarias del proceso de toma de decisiones organizacionales con las variables de medición del desempeño organizacional. Estas variables causales de la toma de decisiones que son producto de la RSL se relacionan directamente con la medición del desempeño organizacional, lo que lleva a concluir que las acciones llevadas a cabo en los procesos de medición y control tendrán un efecto positivo sobre la toma de decisiones empresariales.



## **2. Categorización de variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones**

### **2.1. Prólogo**

En el capítulo anterior, se observaron algunas definiciones sobre las variables principales de medición del desempeño organizacional y los procesos de toma de decisiones organizacionales, presentando así una oportunidad en el estudio de las organizaciones y reduciendo la brecha de conocimiento latente frente a la medición del desempeño organizacional que permita generar sostenibilidad empresarial y mejorar la toma de decisiones en pro de las partes interesadas.

Sobre esta línea de argumentación, se identifican las variables de medición del desempeño como lo son: la creatividad, la innovación, la productividad, la eficiencia, la eficacia, la competitividad y la rentabilidad. Las cuales contribuyen a los procesos de toma de decisiones organizacionales, brindando un panorama sobre el objeto de estudio de esta investigación y el cumplimiento del segundo objetivo específico que consiste en categorizar las variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones.

Por lo anterior, estas variables se convierten en engranajes fundamentales de las organizaciones y forman la base para la categorización de variables de desempeño que aporten de forma positiva a los procesos de toma de decisiones organizacionales. Por consiguiente, este apartado brindará las bases teóricas necesarias para la proposición de variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia, que permitan impactar positivamente los procesos de toma de decisiones con el fin de generar unos procesos eficientes y eficaces. En este sentido, el cuerpo de conocimiento de esta investigación será de gran ayuda en los procesos de gestión organizacional asociados al rendimiento operativo y al liderazgo como eje fundamental en la toma de decisiones de alto impacto que permitan obtener organizaciones deportivas sostenibles en el tiempo.

En relación con el proceso de categorización de variables, Rosch (2013) describe que:

se proponen dos principios generales y básicos para la formación de categorías: el primero tiene que ver con la función de los sistemas de categorías y afirma que la tarea de los sistemas de categorías es proporcionar la máxima información con el menor esfuerzo cognitivo; el segundo tiene que ver con la estructura de la información así proporcionada y afirma que el mundo percibido se presenta como información estructurada más que como atributos arbitrarios o impredecibles. Por lo tanto, se logra la máxima información con el menor esfuerzo cognitivo si las categorías trazan la estructura del mundo percibida lo más cerca posible. Esta condición se puede lograr mediante la asignación de categorías a estructuras de atributos dadas o mediante la definición o redefinición de atributos para hacer que un conjunto dado de categorías esté estructurado de manera apropiada. (p. 312)<sup>22</sup>

Por lo anterior, se define abordar la categorización de las variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones a partir de la implementación de los sistemas de categorías y de la estructuración de la información, obteniendo así un método apropiado de categorización para la medición del desempeño organizacional proveniente de un proceso estandarizado de categorización. Para fines explicativos, Rosch (2013) define que:

los sistemas de categorías tienen una dimensión tanto vertical como horizontal. La dimensión vertical se refiere al nivel de inclusión de la categoría, la dimensión a lo largo de la cual varían los términos. La dimensión horizontal se refiere a la segmentación de categorías en el mismo nivel de inclusión. La implicación de los dos principios de categorización para la dimensión vertical es que, el nivel más básico de categorización será el nivel más inclusivo (abstracto) en el que las categorías pueden reflejar la estructura de los atributos percibidos en el mundo. La implicación de los principios de categorización para la dimensión horizontal es que, para aumentar el carácter distintivo y la flexibilidad de las categorías, las categorías tienden a definirse en términos de prototipos o instancias

---

<sup>22</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

prototípicas que contienen los atributos más representativos de los elementos dentro y menos representativos de los elementos fuera de ella. (p. 313)<sup>23</sup>

Precisamente por lo anterior, el presente capítulo se abordará para desarrollar una categorización sobre las variables de desempeño organizacional, a partir del uso del software NVivo que dará respuesta al interrogante sobre ¿Qué variables están implicadas en la medición de desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia? De esta forma, se cumplirá con el segundo objetivo específico de esta investigación que coadyuve en la propuesta de las variables de desempeño en organizaciones deportivas para generar un mayor grado de eficiencia en la toma de decisiones organizacionales.

## **2.2. Metodología**

En el presente apartado, se detallará la metodología con base en el uso del software NVivo que contribuye a dar respuesta al segundo objetivo específico de la propuesta de investigación y a partir del cual se podrán describir las variables de desempeño aplicables a organizaciones deportivas colombianas.

A través de la RSL en el capítulo anterior logramos concluir efectivamente cuales son las variables de medición del desempeño que contribuyen positivamente a la toma de decisiones organizacionales y según el análisis de la RSL estas son: la creatividad, la innovación, la productividad, la eficiencia, la eficacia, la competitividad y la rentabilidad. Basándose en estas siete variables de medición del desempeño organizacional se desarrollará el proceso de categorización de variables, identificando temas clave, puntos en común, estructuras de información y estableciendo conexiones entre las diferentes fuentes.

### **2.2.1. Fases del proceso de categorización de variables**

Este proceso de categorización de variables se llevará a cabo por medio de la implementación de las siguientes fases, de acuerdo con NVivo (2021):

---

<sup>23</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

1. Centralización de los datos: NVivo permite importar y trabajar con datos de investigación de prácticamente cualquier fuente para realizar análisis, incluidas encuestas, entrevistas, artículos, video, correo electrónico, redes sociales y contenido web, texto enriquecido o sin formato, PDF, audio, fotos digitales y hojas de cálculo.
2. Análisis en profundidad: Codificar y organizar los datos de la manera que tenga más sentido para la investigación. Comenzar con un marco estructurado permitiendo que los códigos emerjan a través de la interpretación. Las consultas y visualizaciones de codificación matricial permiten identificar rápidamente patrones y temas. Utilizar tablas de referencias cruzadas para comparar cómo varían las respuestas a una pregunta abierta, identificando rápidamente temas y tendencias.
3. Publicar hallazgos: Comenzar a explorar en NVivo utilizando notas para vincular la evidencia en sus datos y la literatura para respaldar sus argumentos. Agregar visualizaciones para dar vida a los datos con gráficos de frecuencias, nubes de palabras, diagramas de comparación, para hacer que los hallazgos estén listos para la publicación. Por último, compartir e informar las conclusiones con imágenes, diagramas y tablas. (párr. 4)<sup>24</sup>

## **2.3. Análisis de resultados**

Los temas clave que emergen de los datos de las publicaciones seleccionadas en el capítulo anterior podrían agruparse en tres categorías principales: categoría de desarrollo organizacional (innovación y creatividad – competitividad), categoría de control organizacional (eficacia – productividad) y categoría de rendimiento financiero (rentabilidad – eficiencia).

- Dentro de la categoría de desarrollo organizacional hubo una serie de factores relacionados con la innovación, creatividad y competitividad como la estrategia organizacional, nivel de calidad, mercado, mejoramiento continuo y rendimiento de los empleados.
- Por otra parte, dentro de la categoría de control organizacional se encontraban relacionados a los términos de eficacia y productividad conceptos tales como el rendimiento, el capital, calidad y mercados internacionales.

---

<sup>24</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

- Del mismo modo, dentro de la categoría de rendimiento financiero se encontraban relacionados a los conceptos de rentabilidad y eficiencia términos tales como retorno sobre la inversión, rendimiento de activos de capital, mercado e internacionalización.

Los datos de las principales categorías se analizaron mediante un análisis cualitativo utilizando el software Nvivo como ayuda analítica. Las publicaciones del capítulo anterior se utilizaron como fuentes de información y se examinaron todas las relaciones entre las variables para identificar áreas de consenso, diferencias y la aparición de subtemas.

### **2.3.1. Centralización de los datos**

Con base en la RSL realizada en el capítulo anterior se identificaron en total 37 artículos (véase Tabla 3) los cuales serán la fuente de información para el proceso de categorización de las variables de medición del desempeño organizacional. Teniendo en cuenta que, las variables de medición del desempeño seleccionadas para esta categorización con base en el análisis de la RSL son: la creatividad, la innovación, la productividad, la eficiencia, la eficacia, la competitividad y la rentabilidad. Por consiguiente, a través de estas variables se podrá medir desde diferentes niveles la gestión organizacional en relación con los procesos, objetivos, recursos, estrategias y cultura.

Por lo anterior, se procede a importar y trabajar con estas publicaciones como los datos de esta investigación para realizar su respectivo análisis en el software Nvivo, el cual permite analizar en una primera instancia la frecuencia de las variables de medición del desempeño en las publicaciones anteriormente mencionadas (véase Tabla 8), la marca de nube de palabras y un análisis de conglomerados sobre el relacionamiento de los términos, para así ubicar las variables de mayor a menor grado de relevancia en los procesos de gestión organizacional.

**Tabla 8:** *Frecuencia de las variables de medición del desempeño en las publicaciones*

<b>Palabra</b>	<b>Longitud</b>	<b>Conteo</b>	<b>Porcentaje ponderado (%)</b>
Innovation and creativity	10	249	36,56
profitability	13	202	29,66

efficiency	10	118	17,33
effectiveness	13	62	9,10
productivity	12	31	4,55
competitiveness	15	19	2,79
		<b>TOTAL</b>	100

Nota. Tabla elaborada a partir de los datos del software NVivo.

A partir de la Tabla 8, se puede observar la ubicación de las variables de medición del desempeño organizacional de mayor a menor grado de relevancia en los procesos de gestión organizacional, siendo la innovación y creatividad la primera variable de medición con un 36.56%, seguido de la rentabilidad con 29.66%, luego la eficiencia con 17.33%, la efectividad con 9.10%, la productividad con 4.55% y por último la competitividad con 2.79%.

En relación con el análisis de la frecuencia de las variables de medición del desempeño en las publicaciones anteriormente mencionadas, la marca de nube de palabras la podemos observar en la Figura 17.

**Figura 17:** Nube de palabras en orden de relevancia para la medición del desempeño

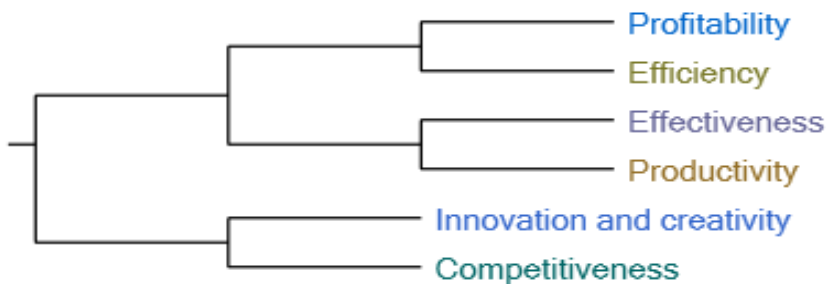


Nota. Figura elaborada a partir de los datos del software NVivo.

En efecto, a través del análisis de la frecuencia de las variables de medición del desempeño, la marca de nube de palabras muestra aquellas variables de mayor relevancia en los procesos de medición del desempeño organizacional como lo son: La innovación, la rentabilidad, la eficiencia y eficacia en los procesos. Del mismo modo, estas variables presentan una relación de causalidad directa con las variables de creatividad, productividad y competitividad organizacional.

Posteriormente, se realiza un análisis de conglomerados sobre el relacionamiento de las variables de medición del desempeño, como se observa en la Figura 18.

**Figura 18:** Análisis de conglomerados sobre el relacionamiento de los términos



*Nota.* Figura elaborada a partir de los datos del *software* NVivo.

Con base en la figura y los análisis previos, se puede observar las relaciones causales de abajo hacia arriba entre las variables de innovación y creatividad – competitividad, la eficacia – productividad y la rentabilidad – eficiencia. De esta manera, se agruparon en tres categorías principales las variables de medición del desempeño organizacional:

1. Categoría de desarrollo organizacional (innovación y creatividad – competitividad)
2. Categoría de control organizacional (eficacia – productividad)
3. Categoría de rendimiento financiero (rentabilidad – eficiencia)

La categoría de desarrollo organizacional enmarca las variables de innovación, creatividad y competitividad, ya que con base en el uso Nvivo y el análisis de conglomerados, se puede inferir una relación directa entre estas variables. Dado que, la innovación es fuente de ventaja competitiva e

incluye cambios en los procesos comerciales sostenibles que van desde el diseño del producto hasta la producción y la entrega a los clientes (Kazancoglu et al., 2021). De igual modo, se debe fomentar la innovación entre los empleados y utilizar su experiencia en la organización del proceso empresarial (Lazarević et al., 2020).

En cuanto a la creatividad, es un término que está vinculado inherentemente a la innovación organizacional (que incluye la proactividad) y la asunción de riesgos como dos elementos fundamentales para el desarrollo organizacional. La innovación es la predisposición hacia el futuro para participar en la creatividad y la experimentación, caracterizada por la introducción de nuevos productos antes que la competencia, y la toma de riesgos que esto implica (Kock y Gemünden, 2021).

Por el lado de la competitividad y su relación con la innovación y la creatividad dentro de esta primera categoría de desarrollo organizacional, se puede observar que, con la globalización y el auge de las economías emergentes, muchas empresas han invertido simultáneamente en países nacionales y extranjeros y han establecido filiales para promover un crecimiento rápido mediante el desarrollo de más mercados y la mejora de la competitividad del mercado (Hu et al., 2021). Las organizaciones deben ser eficientes en la gestión de sus negocios y adaptarse a los cambios del futuro. Para mejorar la competitividad con innovación tecnológica y estrategias comerciales digitales adecuadas, finalmente se obtendrá el rendimiento de innovación esperado (Yuniarty et al., 2021).

Con respecto a la categoría de control organizacional se relacionan directamente las variables de eficacia – productividad. En relación con la eficacia, se puede definir como una actividad independiente y objetiva de supervisión, evaluación y consultoría. De esta forma, a través de una auditoría interna se puede supervisar eficazmente la producción y operación, la gestión de riesgos y la estructura de gobierno, mejorando así los entornos operativos, promoviendo mejoras empresariales, aumentando el valor corporativo y consecución de objetivos estratégicos (Hu et al., 2021).

De igual manera, la productividad que está ligada a la eficacia empresarial se concibe como una variable fundamental en la medición del desempeño organizacional, debido a que a través de la



implementación de modelos eficaces los líderes podrán diseñar mejores planes, desarrollar una estrategia empresarial adecuada o enfocar su atención en el problema más importante. Está claro que la mejora del desempeño empresarial conduce a una mayor satisfacción del cliente y una mayor productividad (Lazarević et al., 2020).

Por último, la tercera categoría de rendimiento financiero que relaciona la rentabilidad – eficiencia. Por medio de esta se puede determinar que las empresas deberían primero mejorar su eficiencia gerencial y luego mejorar su eficiencia de rentabilidad (Al-Mutairi et al., 2021). En este orden de ideas, la organización obtendrá una ventaja competitiva si el capital intelectual es eficiente y esas fortalezas están conectadas adecuadamente con las otras funciones organizacionales. El capital intelectual se denota por el inventario de habilidades humanas, conocimientos y eficiencia de gestión (Khan, 2021).

Por consiguiente, el crecimiento, el apalancamiento, el volumen de capital, el tamaño y la liquidez se identifican como los factores determinantes más importantes de la rentabilidad (Al-Mutairi et al., 2021). Luego de controlar estas variables financieras mencionadas anteriormente se puede aumentar los precios de las acciones, incluido el crecimiento de la inversión y la rentabilidad (Setiawanta et al., 2021).

### **2.3.2. Análisis en profundidad de la información**

En este apartado, se procede a codificar y organizar los datos para la investigación. Se comienza con un marco estructurado de la información, generando los códigos que para este estudio son las variables de medición del desempeño mencionadas anteriormente. Los códigos a través de consultas y visualizaciones permiten identificar rápidamente patrones de similitud y relación entre las variables de desempeño. Posteriormente, se utilizarán tablas de referencias cruzadas para comparar cómo varían las respuestas identificando temas y tendencias.

En este orden de ideas, se procede a presentar los términos asociados en las publicaciones seleccionadas como fuente de información, los cuales representan un relacionamiento directo con las categorías codificadas en Nvivo. Por lo tanto, estos conceptos presentan factores claves en el análisis de las variables de medición del desempeño organizacional y se pueden observar en la Figura 19.

**Figura 19:** Términos asociados a la codificación de las variables de desempeño organizacional

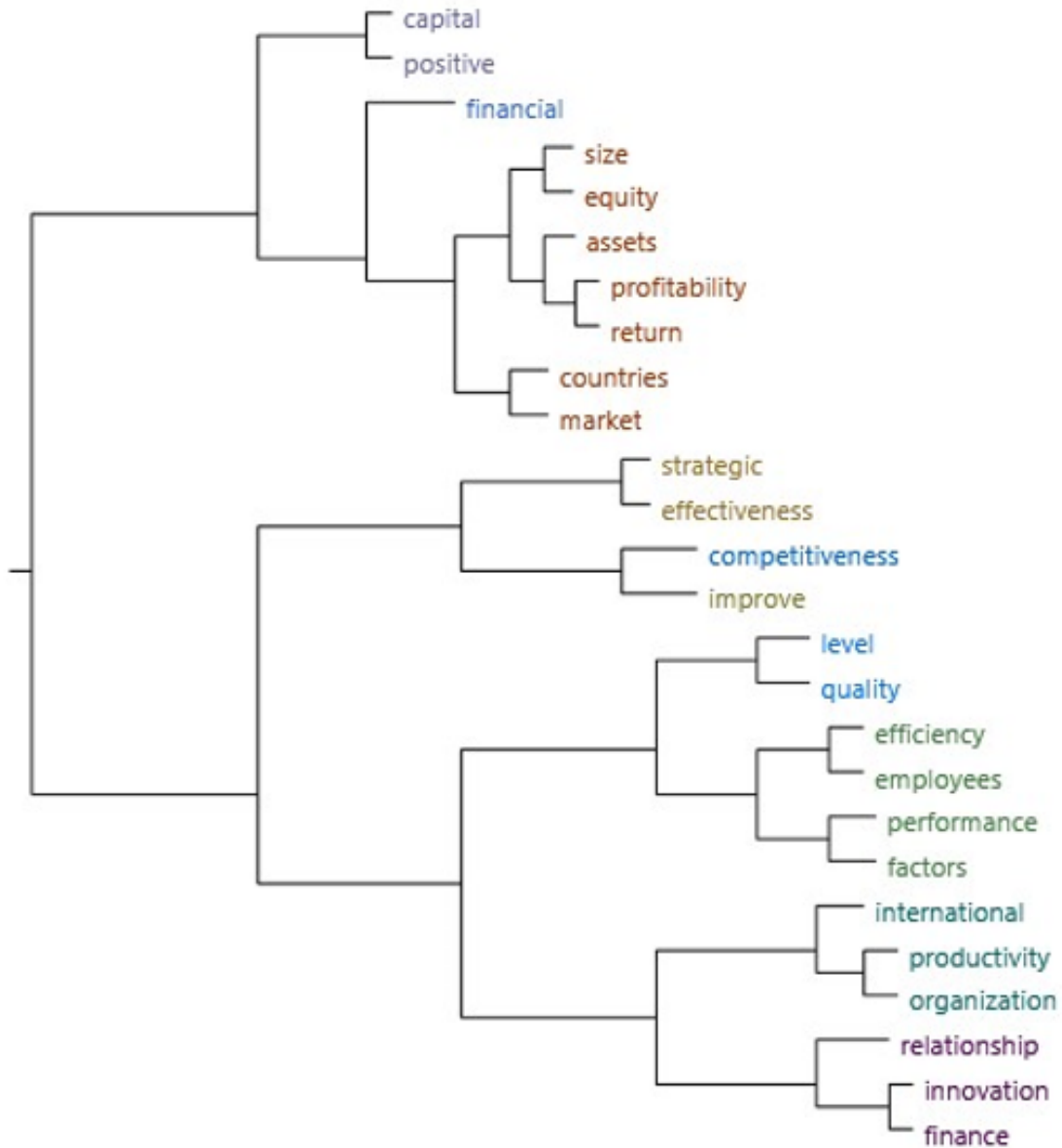


*Nota.* Figura elaborada a partir de los datos del *software* NVivo.

Por lo anterior, se observa que los términos asociados en las fuentes de información representan un relacionamiento directo con las variables de medición del desempeño organizacional. Dentro de este contexto, los siguientes conceptos presentan factores claves en el análisis de las variables de medición del desempeño organizacional como lo son: Los empleados, las estrategias, las finanzas, los mercados, la calidad, el relacionamiento y la mejora continua de los procesos organizacionales.

Adicionalmente se realizó un análisis conglomerado de los códigos establecidos en el software Nvivo que permitió jerarquizar los conceptos asociados a las variables de desempeño, como se puede observar en la Figura 20.

**Figura 20:** Análisis conglomerado por códigos sobre las variables de desempeño organizacional



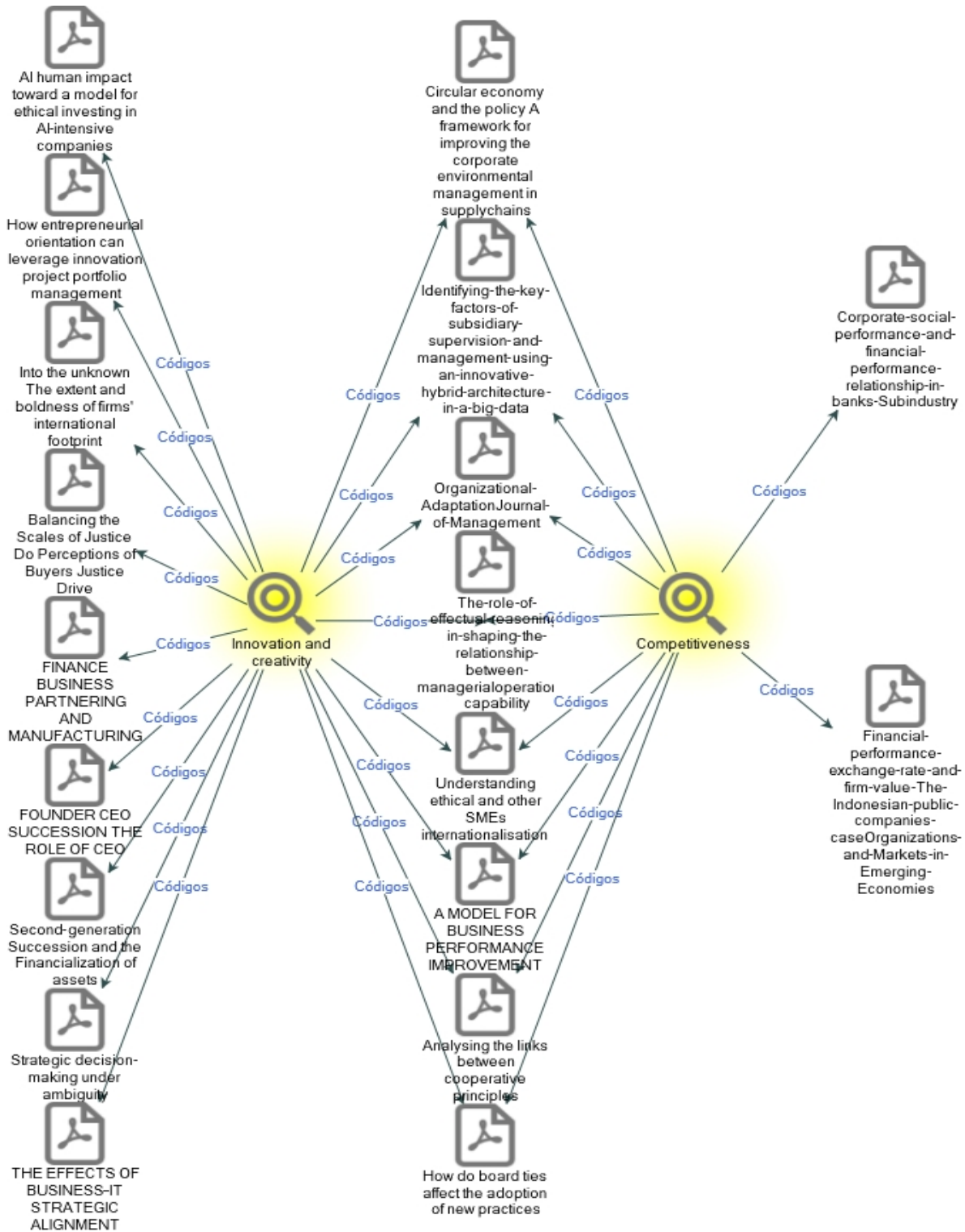
*Nota.* Figura elaborada a partir de los datos del *software* NVivo.

Por consiguiente, a través del análisis conglomerado de los conceptos asociados a las variables de desempeño organizacional, se logró jerarquizar los conceptos agrupando e identificando las fuentes causales de la información y relacionamiento entre las variables analizadas. Por esto, los conceptos

asociados a las variables de desempeño se agrupan en las tres categorías iniciales del desempeño empresarial: Categoría de desarrollo organizacional, categoría de control organizacional y categoría de rendimiento financiero.

Posteriormente, se procede a realizar un análisis sobre el nivel de relacionamiento con base en las fuentes de información por cada categoría de desempeño organizacional, como se puede observar en la Figura 21, en donde se detalla el nivel de relacionamiento en la categoría de desarrollo organizacional.

**Figura 21:** Diagrama comparativo de la categoría de desarrollo organizacional

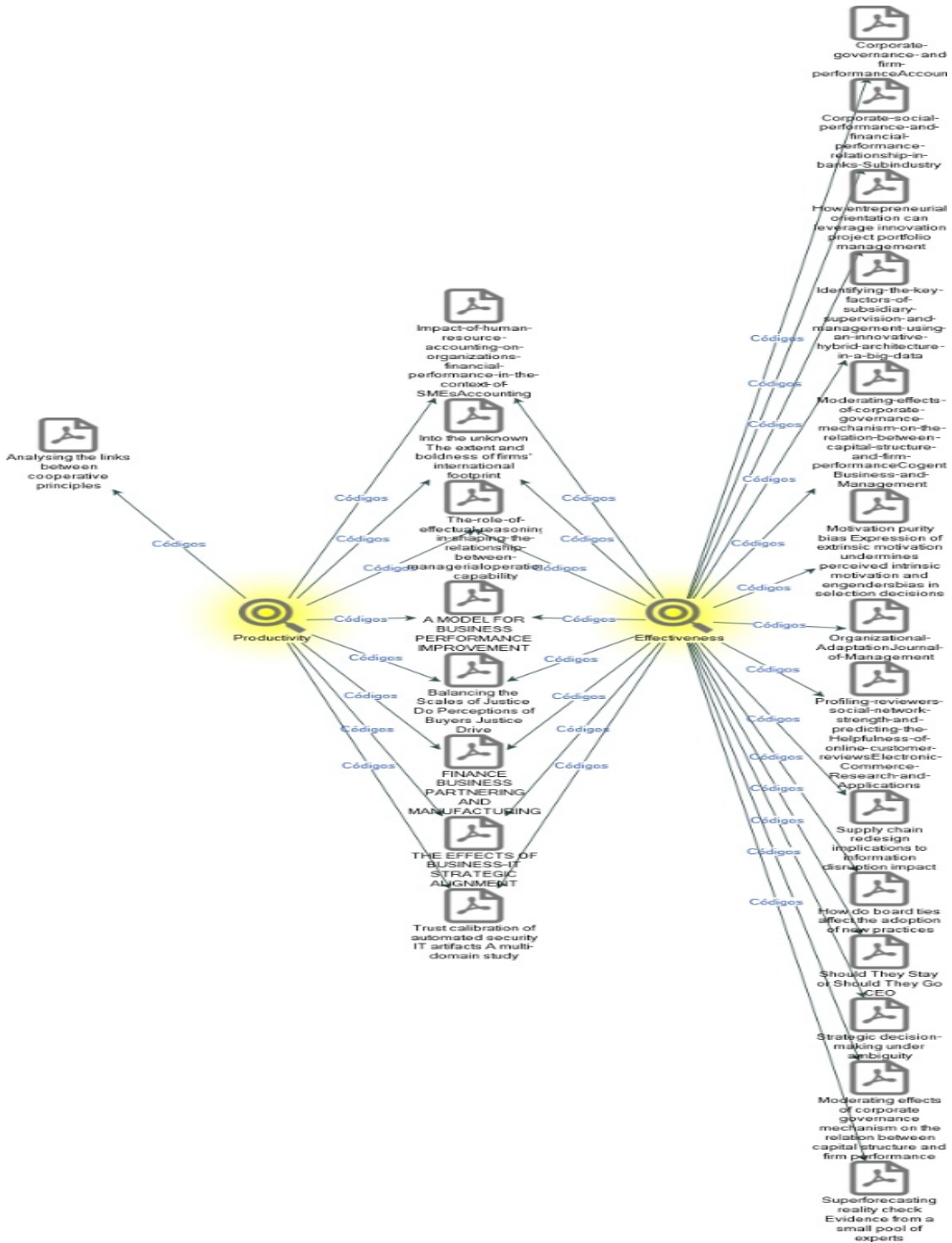


Nota. Figura elaborada a partir de los datos del software NVivo.

Con base en el diagrama comparativo previo se logró identificar que 8 de 19 publicaciones relacionan directamente en la categoría de desarrollo organizacional la innovación y creatividad con la competitividad organizacional. De esta manera, se puede observar el grado de relevancia que tienen estas variables de desempeño organizacional en el desarrollo y la sostenibilidad empresarial.

De igual manera, con base en el análisis sobre el nivel de relacionamiento de las fuentes de información por cada categoría de desempeño organizacional. En la Figura 22 se detalla el nivel de relacionamiento en la categoría de control organizacional.

Figura 22: Diagrama comparativo de la categoría de control organizacional



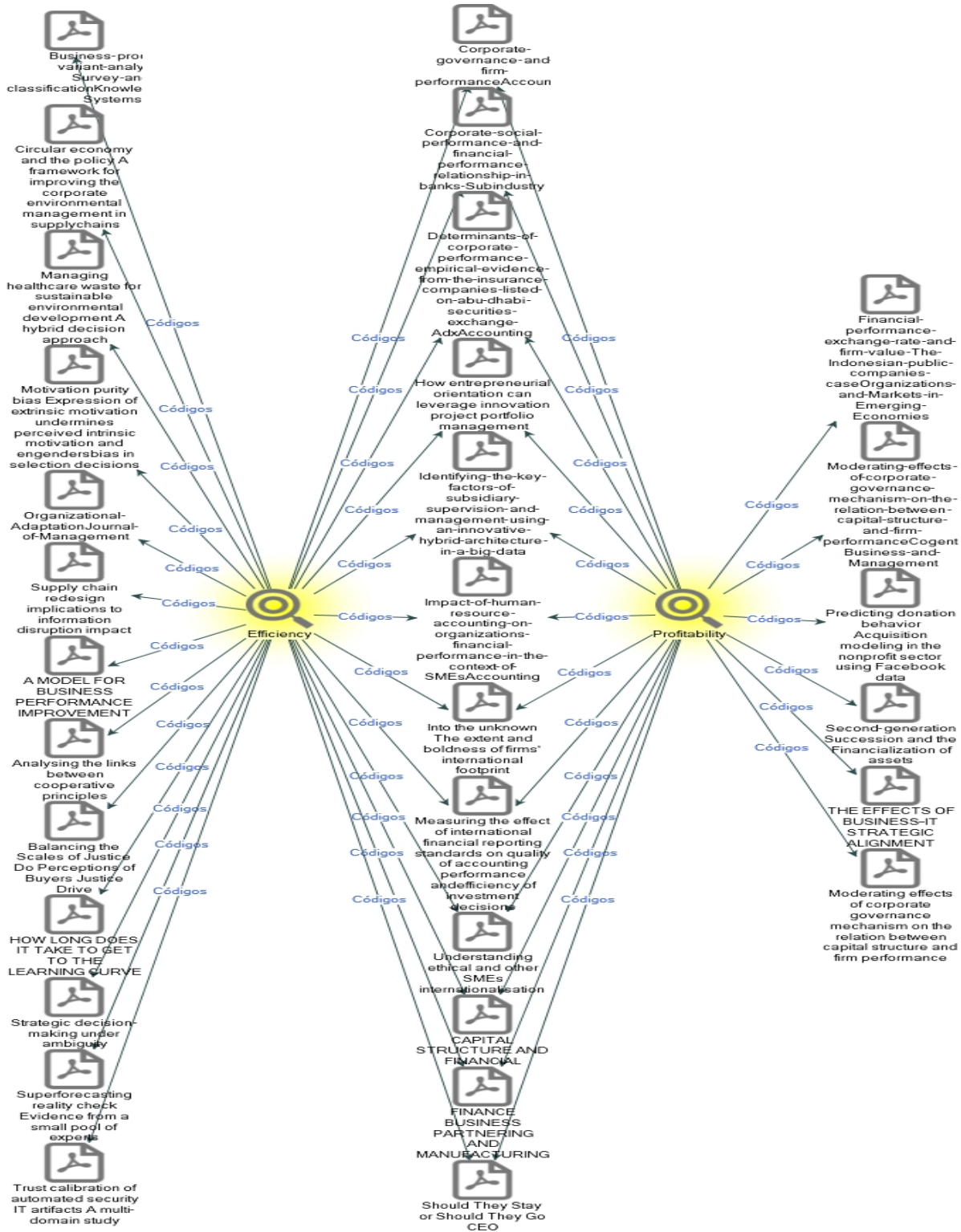
Nota. Figura elaborada a partir de los datos del software NVivo.

De esta manera, se identificó que 8 de 23 publicaciones relacionan directamente en la categoría de control organizacional la eficacia con la productividad. De esta manera, se puede observar el grado de pertinencia que tienen estas variables de desempeño organizacional en el desarrollo y la sostenibilidad empresarial.

En la Figura 23 se detalla el nivel de relacionamiento en la categoría de rendimiento financiero organizacional.



Figura 23: Diagrama comparativo de la categoría de rendimiento financiero



Nota. Figura elaborada a partir de los datos del software NVivo.

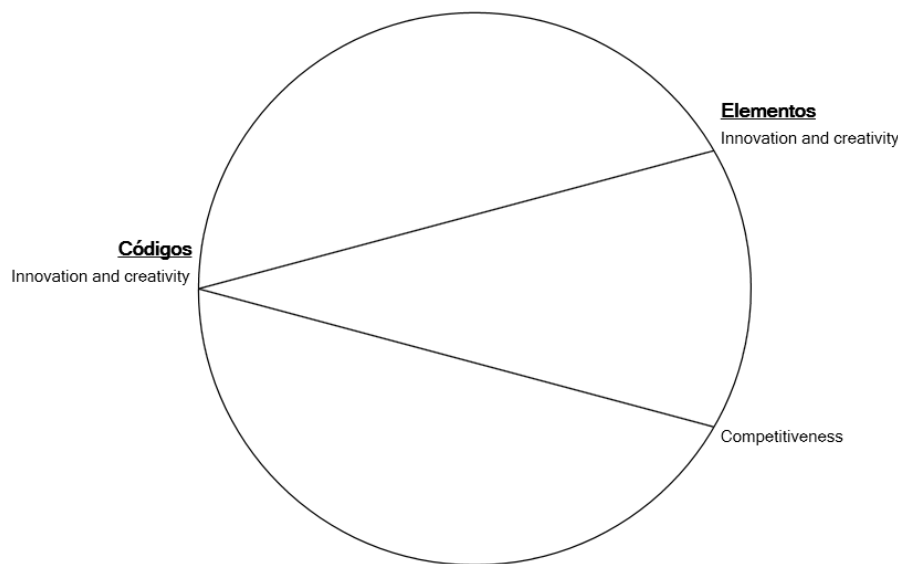
Por último, se encontró que 12 de 31 publicaciones relacionan directamente en la categoría de rendimiento financiero la rentabilidad con la eficiencia a nivel organizacional. De esta manera, se puede observar el grado de relevancia que tienen estas variables de desempeño organizacional en el desarrollo empresarial.

### 2.3.3. Publicar hallazgos sobre la categorización

Para ilustrar mejor, se compartirá e informarán los hallazgos del proceso de categorización de variables de desempeño organizacional con figuras que ilustren el análisis sobre cada categoría tomadas del software Nvivo. El proceso de categorización fue determinado con el uso de esta herramienta sobre el análisis de datos cualitativos, lo cual sirvió al propósito del segundo objetivo específico de este trabajo en la determinación de las tres categorías sobre medición del desempeño organizacional mencionadas anteriormente.

Por medio de Nvivo se identificó la categoría de desarrollo organizacional con elementos que se relacionan directa y positivamente como lo son la innovación, creatividad y la competitividad organizacional, como se observa en la Figura 24.

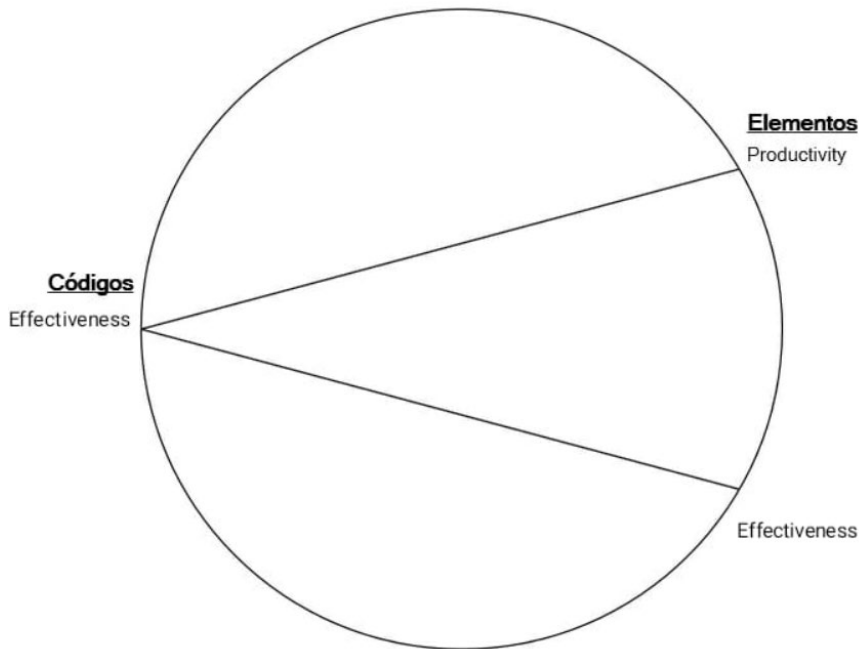
**Figura 24:** *Relacionamiento entre las variables de la categoría de desarrollo organizacional*



*Nota.* Figura elaborada a partir de los datos del *software* NVivo.

Posteriormente, también se identificó la categoría de control organizacional con elementos que se relacionan directa y positivamente como lo son la eficacia y la productividad organizacional, como se observa en la figura 25.

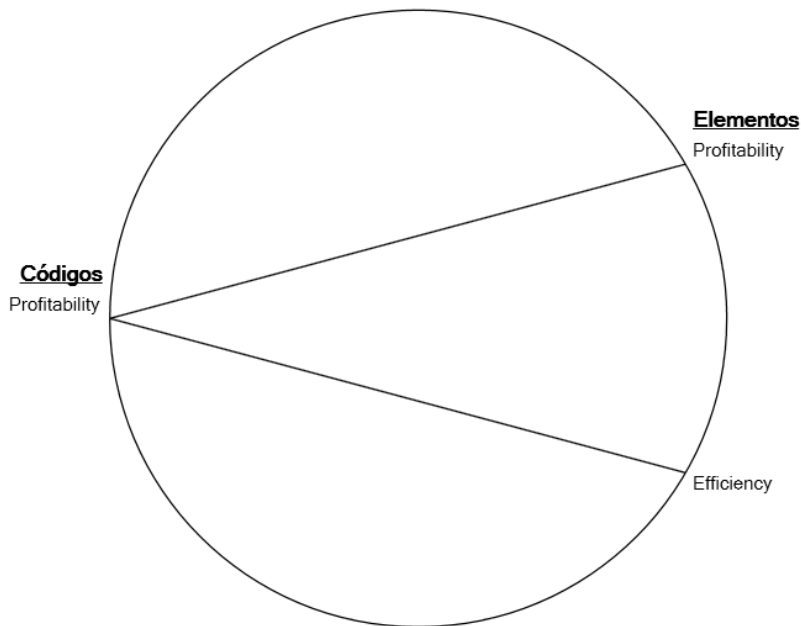
**Figura 25:** *Relacionamiento entre las variables de la categoría de control organizacional*



*Nota.* Figura elaborada a partir de los datos del software NVivo.

Finalmente, se identificó la categoría de rendimiento financiero con elementos que se relacionan directa y positivamente como lo son la eficiencia y la rentabilidad empresarial, como se observa en la Figura 26.

**Figura 26:** Relacionamiento entre las variables de la categoría de rendimiento financiero



*Nota.* Figura elaborada a partir de los datos del *software* NVivo.

Por lo anterior, se logra realizar el proceso de categorización de las variables de medición del desempeño organizacional, agrupando estas variables en tres categorías principales. Cabe concluir que las categorías de medición del desempeño son fuentes de información fundamental para la toma de decisiones organizacionales y es por medio de la gestión adecuada de cada una de estas categorías que la organización tendrá las bases necesarias para el desarrollo y sostenibilidad empresarial.

## 2.4. Conclusiones

Finalmente se puede concluir que, a través de la herramienta Nvivo se logra hacer un proceso ordenado y verificable en lo referente a la categorización de las variables de medición del desempeño organizacional, que sirve para el manejo de datos cualitativos con información no estructurada. Del mismo modo, este software permite realizar procesos de conteo de palabras en una publicación a través de la recopilación de información, exploración avanzada de datos de un proyecto, análisis gráfico con base en frecuencias y resumen de la información.

Con base en los análisis realizados, se puede observar las relaciones causales entre las variables de innovación y creatividad – competitividad, la eficacia – productividad y la rentabilidad – eficiencia. De esta manera, se agruparon en tres categorías principales las variables de medición del desempeño organizacional: categoría de desarrollo organizacional (innovación y creatividad – competitividad), categoría de control organizacional (eficacia – productividad) y categoría de rendimiento financiero (rentabilidad – eficiencia).

Posteriormente, se procede a realizar un análisis sobre el nivel de relacionamiento con base en las fuentes de información por cada categoría de desempeño organizacional, lo cual permite identificar que 8 publicaciones relacionan directamente en la categoría de desarrollo organizacional la innovación y creatividad con la competitividad organizacional. De igual forma, se identificó que 8 publicaciones relacionan directamente en la categoría de control organizacional la eficacia con la productividad. Por último, se encontró que 12 publicaciones relacionan directamente en la categoría de rendimiento financiero la rentabilidad con la eficiencia a nivel organizacional.

Las categorías de medición del desempeño principales son: categoría de desarrollo organizacional (innovación y creatividad – competitividad), categoría de control organizacional (eficacia – productividad) y categoría de rendimiento financiero (rentabilidad – eficiencia). Por consiguiente, estas categorías son fuentes de información fundamental para la toma de decisiones organizacionales y es a través de la gestión adecuada de cada una de estas que la organización tendrá las bases necesarias para el desarrollo y sostenibilidad empresarial.

## **3. Descripción de variables de medición del desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas**

### **3.1. Prólogo**

En los capítulos anteriores, se observaron algunas definiciones sobre las variables principales de medición del desempeño organizacional y los procesos de toma de decisiones organizacionales. De igual modo, se establecieron las variables de medición del desempeño como lo son: la creatividad, la innovación, la productividad, la eficiencia, la eficacia, la competitividad y la rentabilidad. Estas variables contribuyen directamente a los procesos de toma de decisiones organizacionales, brindando un panorama sobre el cumplimiento del tercer objetivo específico que consiste en describir las variables de medición del desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas, que contribuyan al fortalecimiento de la toma de decisiones.

Por consiguiente, estas variables se convierten en engranajes fundamentales de las organizaciones y forman la base para el desarrollo y sostenibilidad organizacional aportando de forma positiva a los procesos de toma de decisiones organizacionales. De igual modo, este apartado brindará las bases teóricas necesarias para la proposición de variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia, que permitan impactar positivamente los procesos de toma de decisiones organizacionales.

Del mismo modo, para el presente capítulo se tendrá en cuenta el comparativo de las teorías existentes sobre desempeño organizacional y toma de decisiones, a partir de la revisión sistemática de literatura que contribuirá a dar respuesta al interrogante sobre ¿Qué variables están implicadas en la medición de desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia? De esta forma, se cumplirá con el tercer objetivo específico de esta investigación contribuyendo a la propuesta de las variables de desempeño en organizaciones deportivas que generen mayor grado de eficiencia en la toma de decisiones organizacionales.

Por otra parte, con base en los análisis previos realizados a través de Nvivo, se pudo observar las relaciones causales entre las variables de innovación y creatividad – competitividad, la eficacia – productividad y la rentabilidad – eficiencia. De esta manera, se agruparon en tres categorías principales las variables de medición del desempeño organizacional: categoría de desarrollo organizacional (innovación y creatividad – competitividad), categoría de control organizacional (eficacia – productividad) y categoría de rendimiento financiero (rentabilidad – eficiencia). De esta forma, las categorías de medición del desempeño son fuentes de información fundamental para la toma de decisiones organizacionales y es a través de la gestión adecuada de cada una de estas categorías que la organización tendrá las bases necesarias para el desarrollo y sostenibilidad empresarial.

### **3.2. Metodología**

En relación con la descripción de las variables de medición del desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas, que contribuyan al fortalecimiento de la toma de decisiones. Se decide implementar un proceso de análisis de contenido de tipo cualitativo para esta investigación. Por lo anterior, se puede entender que el cuerpo de este capítulo se basa en la metodología cualitativa fundamentada en el análisis de contenido de la información obtenida a través de diversas publicaciones.

Para dar cumplimiento a este objetivo específico utilizaremos las herramientas de la interpretación y redacción, representación de información en figuras y tablas, para posteriormente detallar aquellos hallazgos observados en el análisis de las variables de desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia.

### **3.3. Análisis de resultados**

En esta sección se exponen los resultados obtenidos que contribuyen a dar respuesta a la pregunta de investigación y al tercer objetivo específico de describir las variables de medición del desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas, que contribuyan al fortalecimiento de la toma de decisiones. Al llegar a este punto, se especifican aspectos generales del estudio alrededor de las variables del desempeño organizacional y la toma de decisiones.

Los temas clave que emergen de los datos de las publicaciones seleccionadas en el capítulo anterior se agruparon en tres categorías principales: categoría de desarrollo organizacional (innovación y creatividad – competitividad), categoría de control organizacional (eficacia – productividad) y categoría de rendimiento financiero (rentabilidad – eficiencia). Los datos de las principales categorías se analizarán mediante un análisis de contenido. Las publicaciones del capítulo anterior y otros autores se utilizaron como fuentes de información para examinar las relaciones entre las variables y así identificar áreas de consenso, diferencias y la aparición de subtemas.

### **3.3.1. Variables del desempeño organizacional**

Una definición precisa sobre el desempeño organizacional es la que aportan Antony y Bhattacharyya (2010) cuando escriben que:

El desempeño organizacional se define como una medida de qué tan bien se administran las organizaciones y el valor que brindan a los clientes y otras partes interesadas. Por otro lado, la excelencia organizativa se define como una práctica excepcional en la gestión de organizaciones y la entrega de valores a los clientes y otras partes interesadas. (p. 43)<sup>25</sup>

De esta manera, se puede ver una definición muy precisa sobre lo que es el desempeño organizacional, así como su relación estrecha con la gestión empresarial y la creación de valor para los clientes y las partes interesadas. De igual forma, se puede entender que la creación de valor se convierte en un factor determinante en el estudio de las variables de desempeño, ya que la creación de valor es transversal a todas las áreas de las organizaciones debido a que es un concepto que se adhiere a los procesos de innovación, creatividad, competitividad, estrategia, productividad, eficiencia, eficacia y rentabilidad. De esta forma, se puede deducir que la creación de valor tiene una relación directa y positiva con cada una de las variables expuestas anteriormente, por lo cual este concepto se transforma en un tópico importante para el desarrollo en las organizaciones deportivas en pro de la mejora en el desempeño organizacional.

---

<sup>25</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.



▪ **Variable de Innovación**

La innovación es concebida como un medio de cambio organizacional, al igual que un proceso de generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas o comportamientos, que están orientados a la generación de ventajas competitivas y a la subsistencia de la organización en el mercado. De esta manera, se puede evidenciar la relevancia de los procesos de innovación en el estudio e investigación de las variables de desempeño para organizaciones deportivas, ya que esta es un factor que contribuye directamente a un mejor rendimiento empresarial y a la generación de un mayor impacto social. De acuerdo con Zhang, Sun et al. (2020):

la innovación verde está impulsada por el requisito legal tanto externo como interno de la empresa, así como por la cultura organizacional y los recursos disponibles. El esfuerzo requiere inversión continua y esfuerzo persistente para traer beneficios comerciales a una empresa junto con el cumplimiento de la responsabilidad social. De esta manera, la innovación verde conduce a la sostenibilidad corporativa a través de una espiral ascendente de círculos benignos del esfuerzo ecológico y la mejora del rendimiento. Numerosos estudios confirman el impacto positivo. (p. 1)<sup>26</sup>

Con base en lo propuesto anteriormente por los autores, se resalta la importancia que tiene la innovación en todo tipo de organizaciones incluyendo aquellas de carácter deportivo, en las cuales los aspectos legales, la cultura organizacional y los recursos financieros disponibles son trascendentales para lograr que a través de la innovación se pueda alcanzar un mejor desempeño organizacional en cumplimiento de la responsabilidad social. Por otra parte, es indudable con base en los estudios actuales cómo las organizaciones que implementan el concepto de innovación como parte de su cultura son sostenibles en el tiempo y adicionalmente logran mejorar sus niveles de desempeño organizacional. Sin embargo, Svensson et al. (2020) identifican:

tres puntos en común que demarcan en la literatura sobre innovación social. Primero, la innovación social consiste en crear algo nuevo o diferente. El enfoque en la creación implica acción. Por tanto, no es suficiente simplemente proponer ideas nuevas o diferentes; esas

---

<sup>26</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

ideas no se convierten en innovaciones sociales a menos que también sean implementado - actualizado. En segundo lugar, la innovación social tiene múltiples facetas, es decir, es importante reconocer y distinguir entre diferentes tipos de innovaciones sociales. En tercer lugar, la innovación social marca la diferencia. Si no es así, no es innovación social. Esto se evidencia por la tendencia de los académicos a incluir un criterio de que el resultado de la innovación social es de alguna manera exitoso o influyente. (p. 658)<sup>27</sup>

Con base en lo expuesto por Svensson et al., se puede definir claramente el concepto de innovación social que es clave en el estudio de las variables de medición del desempeño en organizaciones deportivas. Esta se concibe como la creación de algo nuevo y diferente llevado al punto de implementación o actualización, es multifacética lo que quiere decir que hay diversos tipos de innovaciones sociales y debe marcar la diferencia, siendo algo exitoso e influyente desde el punto de vista social.

Por otra parte, Weerawardena y Sullivan Mort (2012) llegaron a la conclusión de que:

la literatura de innovación más amplia, que se desarrolló principalmente a partir del estudio de las empresas comerciales, sugiere una tipología de innovaciones: innovaciones técnicas y no técnicas. Aunque la evidencia sugiere que ambos tipos de innovación conducen a un mejor rendimiento, la literatura sobre innovación se ha centrado principalmente en las innovaciones técnicas, principalmente en los productos. En contraste, las innovaciones que generan valor social pueden involucrar nuevas formas de instituciones sociales, relaciones sociales y formas de prácticas comerciales. (p. 93)<sup>28</sup>

Con base en la propuesta anterior, se hace inherente a la identificación de las variables de desempeño en organizaciones deportivas el estudio de la innovación, la cual presenta una relación directa y positiva con el rendimiento empresarial, específicamente bajo el tópico de las organizaciones deportivas como entes sociales cuyas innovaciones involucran nuevas formas institucionales, relaciones sociales y formas de prácticas comerciales, pues:

---

<sup>27</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

<sup>28</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

la adopción de innovación es concebida como un proceso que incluye la generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas o comportamientos. Además, la innovación es concebida como un medio cambio organizacional, ya sea como una respuesta al cambio en los ambientes externos o como una acción preventiva para influenciar el ambiente. Por esto, la innovación está aquí ampliamente definida abarcando un conjunto de tipos, incluyendo nuevos procesos o servicios, nuevos procesos tecnológicos, nuevas estructuras organizacionales o sistemas administrativos, o nuevos planes o programas pertenecientes a los miembros de la organización. (Damanpour, 1996, p. 694)

Con base en lo expuesto anteriormente por el autor, la innovación es concebida como un medio de cambio organizacional, al igual que un proceso de generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas o comportamientos, que están orientados a la generación de ventajas competitivas y a la subsistencia de la organización en el mercado. De esta manera, se pretende resaltar la relevancia de los procesos de innovación en el estudio e investigación de las variables de desempeño para organizaciones deportivas, ya que esta es un factor que contribuye directamente a un mejor rendimiento empresarial y a la generación de un mayor impacto social.

Dentro del contexto de las organizaciones deportivas, Brand Ortiz (2018) señala que:

Los efectos de la gestión de innovación en las organizaciones deportivas han sido determinadas por el incremento de servicios que a su vez atrae nuevos miembros, generando beneficios financieros y sociales, conceptuado sobre la necesidad de que las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro (ODSL) incorporen procesos de innovación, debido al imperativo político, crecimiento de competidores y la comercialización del sector deportivo, mediante la creación de productos, servicios o actividades. (p. 18)

Con todo y lo anterior se puede determinar que las organizaciones deportivas que realicen gestión de la innovación pueden aumentar potencialmente sus servicios ofrecidos a sus clientes, lo cual se verá reflejado directamente en el rendimiento económico de la organización al igual que en el impacto y la creación de valor para las partes interesadas. En efecto, el autor convierte el concepto de gestión de la innovación en una necesidad imperante en las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro (ODSL), debido al crecimiento de la competencia y comercialización del sector deportivo,

por este motivo se hace esencial para la subsistencia de la organización deportiva y la generación de ventajas competitivas, la creación de nuevos productos y servicios acordes a las necesidades y deseos de sus clientes.

De acuerdo con Burns y Stalker (1994): “Las expectativas de las compañías fueron constante sujeto de alteraciones, en el marco de la decisión, consecuentemente estas fueron reconfiguradas. La alta gerencia tuvo que interactuar constantemente para asegurar que estos cambios fueran consistentes, comprensivos y congruentes” (p. 86)<sup>29</sup>. Con base en la propuesta anterior, se hace inherente el análisis de la innovación y sus cambios en las organizaciones, los cuales presentan una relación directa y positiva con el rendimiento empresarial. De igual forma, esto involucra una remodelación de los recursos o servicios, nuevas formas de relacionamiento entre los individuos que hacen parte de la organización y nuevas formas de prácticas comerciales, todo en pro del crecimiento y desarrollo organizacional.

Por otro lado, podemos determinar que las organizaciones que realicen gestión de la innovación pueden aumentar potencialmente sus servicios ofrecidos a sus clientes, lo cual se verá reflejado directamente en el rendimiento económico de la organización al igual que en el impacto y la creación de valor para las partes interesadas. En efecto, Burns y Stalker (1994) convierten el concepto de gestión de la innovación en una necesidad imperante en las organizaciones, debido al crecimiento de la competencia y comercialización del sector, por este motivo se hace esencial para la subsistencia de la organización y la generación de ventajas competitivas, la creación de nuevos productos y servicios acordes a las necesidades y deseos de sus clientes. En la Tabla 9 se presentan además otras reflexiones sobre el concepto de innovación.

**Tabla 9:** Reflexiones sobre el concepto "Innovación"

Reflexiones sobre el concepto "Innovación"	
Autor (es)	Definición

<sup>29</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

---

Zhang, Sun et al. (2020)	La innovación verde conduce a la sostenibilidad corporativa a través de un espiral ascendente de círculos benignos del esfuerzo ecológico y la mejora del rendimiento. Numerosos estudios confirman el impacto positivo. El esfuerzo requiere inversión continua y esfuerzo persistente para traer beneficios comerciales a una empresa junto con el cumplimiento de la responsabilidad social.
Svensson et al. (2020)	La innovación social consiste en crear algo nuevo o diferente. El enfoque en la creación implica acción. Por tanto, no es suficiente simplemente proponer ideas nuevas o diferentes; esas ideas no se convierten en innovaciones sociales a menos que también sean implementado - actualizado. La innovación social marca la diferencia. Si no es así, no es innovación social.
Weerawardena y Sullivan Mort (2012)	La literatura de innovación más amplia, que se desarrolló principalmente a partir del estudio de las empresas comerciales, sugiere una tipología de innovaciones: innovaciones técnicas y no técnicas. Aunque la evidencia sugiere que ambos tipos de innovación conducen a un mejor rendimiento, la literatura sobre innovación se ha centrado principalmente en las innovaciones técnicas, principalmente en los productos. En contraste, las innovaciones que generan valor social pueden involucrar nuevas formas de instituciones sociales, relaciones sociales y formas de prácticas comerciales.
Damanpour (1996)	La adopción de innovación es concebida como un proceso que incluye la generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas o comportamientos. Además, la innovación es concebida como un medio de cambio organizacional, ya sea como una respuesta al cambio en los ambientes externos o como una acción preventiva para influenciar el ambiente. Por esto, la innovación está aquí ampliamente definida abarcando un conjunto de tipos, incluyendo nuevos procesos o servicios, nuevos procesos tecnológicos, nuevas estructuras organizacionales o

---

---

sistemas administrativos, o nuevos planes o programas pertenecientes a los miembros de la organización.

---

Brand Ortiz (2018)	Los efectos de la gestión de innovación en las organizaciones deportivas han sido determinadas por el incremento de servicios que a su vez atrae nuevos miembros, generando beneficios financieros y sociales.
Kock y Gemünden (2020)	La innovación es la predisposición hacia el futuro para participar en la creatividad y la experimentación, caracterizada por la introducción de nuevos productos antes de la competencia, y la toma de riesgos implica tomar acciones audaces al aventurarse en lo desconocido y comprometer recursos para empresas en entornos inciertos.
Daszyńska-Żygadło et al. (2021)	La innovación es una variable fundamental para el desarrollo organizacional y todo lo relativo en avances que conllevan a la obtención de mejores medidas en el desempeño empresarial. De este mismo modo, las ventajas competitivas pueden resultar de intangibles como la marca, la reputación, la posición monopolística, las innovaciones tecnológicas o las actividades de informática.
Kazancoglu et al. (2021)	La innovación es fuente de ventaja competitiva e incluye cambios en los procesos comerciales sostenibles que van desde el diseño del producto hasta la producción y la entrega a los clientes.
Yuniarty et al. (2021)	Las pymes deben ser eficientes en la gestión de sus negocios y adaptarse a los cambios del futuro. Para mejorar la competitividad de las pymes, con innovación tecnológica y estrategias comerciales digitales adecuadas, finalmente se obtendrá el rendimiento de innovación esperado.

---

*Nota.* Los textos en inglés fueron adaptados a partir de la traducción de Google Translate.

En conclusión, la innovación es concebida como un medio de cambio organizacional, al igual que un proceso de generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas o comportamientos, que están orientados a la generación de ventajas competitivas y a la subsistencia de la organización en el entorno. De esta manera, se pretende resaltar la relevancia de los procesos de innovación, ya que estos son un factor que contribuye directamente a un mejor rendimiento organizacional.

- **Variable de Creatividad**

Smith y Green (2020) advierten que :

Los investigadores en gestión deportiva han aceptado la necesidad para la innovación, pero se han centrado en aspectos limitados del proceso de innovación: adopción e implementación. Estas son las últimas etapas del proceso de innovación. En consecuencia, se sabe menos sobre las primeras etapas del proceso; después de todo, no hay innovación que adoptar hasta que se crea. Las primeras etapas del proceso de innovación sientan las bases para la adopción y la innovación. Esa primera etapa depende de la creatividad organizacional. Todas las etapas del proceso son importantes, pero comprender los factores que facilitan la creatividad organizacional es un primer paso para ayudar a las organizaciones deportivas a ser más innovadoras en el desarrollo de productos y procesos o mantener una ventaja competitiva. (pp. 992-993)<sup>30</sup>

Con base en lo propuesto anteriormente por los autores, se resalta la importancia que tiene la creatividad para los procesos de innovación al interior de las organizaciones deportivas. La creatividad es considerada el primer paso en el proceso de innovación, es decir, la fuente o causa de los procesos de transformación y desarrollo organizacional. Sin embargo, es un tema que ha sido poco estudiado ya que los investigadores se han centrado en la parte de los procesos de adopción e implementación de la innovación que corresponden a las últimas etapas del proceso en términos de resultados e impacto social.

De igual forma, la creatividad considerada como la etapa inicial del proceso de innovación y desarrollo organizacional está relacionada directamente con los individuos, los grupos internos de

---

<sup>30</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

la organización, el ambiente de trabajo y las interacciones sociales de los empleados. De esta manera, el entorno interno y externo de la organización actúa como un ente influenciador de los individuos los cuales absorben información que impacta positiva o negativamente los niveles de creatividad organizacional. Por ello:

La creatividad de los empleados se relacionaría positivamente con las percepciones de la creatividad organizacional. Las percepciones de un clima laboral que apoye la innovación, incluida una visión clara, un ambiente que apoye la creatividad, un ambiente con seguridad participativa y un clima laboral orientado a las tareas, estarían relacionados positivamente a las percepciones de la creatividad organizacional. Específicamente, a medida que aumenta la frecuencia de la participación de los procesos de creatividad por parte de los alternos, la relación entre la creatividad individual de los empleados y la creatividad organizacional se fortalecería. La frecuencia con la que las conexiones de un empleado se relacionan con los procesos de creatividad se asociaría positivamente con las percepciones de un entorno de trabajo creativo. (Smith y Green, 2020, pp. 994-995)<sup>31</sup>

De esta manera, se puede evidenciar la importancia del desarrollo humano en los procesos de creatividad, innovación y desarrollo al interior de las organizaciones deportivas. La creatividad del individuo al interior de los grupos organizacionales está directamente relacionada con la creatividad organizacional. Por otro lado, un clima laboral óptimo que apoye la creatividad regido bajo condiciones de seguridad participativa, visión clara, orientado a las tareas y que soporte la iniciativa, proactividad e innovación de los individuos impactará positivamente la creatividad organizacional. A continuación, la Tabla 10 presenta diferentes reflexiones sobre el concepto de creatividad.

**Tabla 10:** Reflexiones sobre el concepto “Creatividad”

Reflexiones sobre el concepto “Creatividad”	
Autor (es)	Definición

<sup>31</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.



---

Smith y Green (2020) Las primeras etapas del proceso de innovación sientan las bases para la adopción y la innovación. Esa primera etapa depende de la creatividad organizacional. Todas las etapas del proceso son importantes, pero comprender los factores que facilitan la creatividad organizacional es un primer paso para ayudar a las organizaciones deportivas a ser más innovadoras en el desarrollo de productos y procesos o mantener una ventaja competitiva.

---

Kock y Gemünden (2021) La innovación (que incluye la proactividad) y la asunción de riesgos como las dos dimensiones definitorias de la orientación empresarial. De igual forma, la innovación es la predisposición hacia el futuro para participar en la creatividad y la experimentación, caracterizada por la introducción de nuevos productos antes que la competencia, y la toma de riesgos que esto implica.

---

*Nota.* Los textos en inglés fueron adaptados a partir de la traducción de Google Translate.

Cuando aumenta la participación, discusión y análisis de los individuos participantes de un proceso al interior de la organización deportiva también se fortalecen los niveles de creatividad, innovación y desarrollo organizacional. De igual forma, cuando los individuos están más orientados a los procesos creativos y de mejora continua, se logran desarrollar entornos efectivos de trabajo creativo.

- **Variable de Competitividad**

Según Porter (2007): “ninguna nación puede o será competitiva en todas o incluso la mayoría de las industrias. En último término, las naciones tienen éxito en industrias específicas porque su entorno local es el más visionario, dinámico y desafiante” (p. 73). Bajo esta premisa, podemos comprender que las industrias que obtienen ventajas competitivas en su sector son aquellas que logran innovar y mejorar a través del tiempo sus procesos, adaptando sus productos de mejor forma a las necesidades cambiantes de los clientes. Cuando las organizaciones se enfrentan a grandes competidores mundiales, se ponen a prueba sus capacidades, ingresando a entornos de alta presión que desafía las formas de trabajo convencionales.

En efecto, Porter (2007) propone que: “las empresas obtienen ventaja competitiva mediante actos de innovación. Abordan la innovación en su sentido más amplio, incluyendo tanto nuevas tecnologías como maneras de hacer las cosas” (p. 74). De esta forma, podemos identificar que el factor en común de éxito y crecimiento de las organizaciones actuales se basa en la innovación, en como las organizaciones diversifican su portafolio de productos, en la forma en que implementan nuevos procesos productivos o realizan mejoras a los existentes, en sus nuevas formas de promoción y comunicación hacia los grupos de interés.

Por lo anterior, podemos evidenciar como la innovación es ineludiblemente un proceso de transformación organizacional vinculado directamente con el conocimiento. Es a partir de la generación de nuevo conocimiento que se logran evidenciar hallazgos a nivel de procesos organizacionales que logran transmitir resultados directos hacia los diferentes grupos de interés de la organización, permitiendo generar ventajas competitivas a través del anticipo de necesidades existentes. Por otra parte, Porter (2007) agrega que:

el único concepto significativo de competitividad a nivel nacional es la productividad. La meta principal de una nación es producir un estándar de vida alto y sostenido para sus ciudadanos. La capacidad para hacerlo depende de la productividad con que se emplean el trabajo y el capital de una nación (p. 76).

A partir de este supuesto, podemos comprender como a través de la productividad empresarial, se logra obtener la competitividad de una industria a nivel internacional. Ya que a través de la productividad se derivan aspectos de calidad y eficiencia en la producción industrial, también está directamente relacionada a los ingresos de los empleados y por ende con el ingreso per cápita y el estándar de vida de la nación a largo plazo. Agregando a todo lo anterior, la Tabla 11 presenta diferentes reflexiones sobre el concepto de competitividad.

**Tabla 11:** Reflexiones sobre el concepto “Competitividad”

Reflexiones sobre el concepto “Competitividad”	
Autor (es)	Definición

Porter (2007)	Ninguna nación puede o será competitiva en todas o incluso la mayoría de las industrias. En último término, las naciones tienen éxito en industrias específicas porque su entorno local es el más visionario, dinámico y desafiante. Las empresas obtienen ventaja competitiva mediante actos de innovación. Abordan la innovación en su sentido más amplio, incluyendo tanto nuevas tecnologías como maneras de hacer las cosas.
Kazancoglu et al. (2021)	Las empresas no solo necesitan gestionar los beneficios, sino también hacer un equilibrio entre la competitividad, el medio ambiente y los impactos sociales, a largo plazo.
Sarta et al. (2021)	La investigación relacionada sobre rutinas, capacidades y conocimientos amplía las nociones de reconocimiento de oportunidades y se centra en los beneficios competitivos de la adaptación a través de mejores posiciones de recursos o mejores decisiones estratégicas.
Hu et al. (2021)	Con la globalización y el auge de las economías emergentes, muchas empresas han invertido simultáneamente en países nacionales y extranjeros y han establecido filiales para promover un crecimiento rápido mediante el desarrollo de más mercados y la mejora de la competitividad del mercado.
Yuniarty et al. (2021)	Para mejorar la competitividad de las pymes, con innovación tecnológica y estrategias comerciales digitales adecuadas, finalmente se obtendrá el rendimiento de innovación esperado.

*Nota.* Los textos en inglés fueron adaptados a partir de la traducción de Google Translate.

Con base en la Tabla 11, se puede inferir a modo comparativo vinculando las diferentes perspectivas de los autores que la competitividad hace parte de la categoría de desarrollo organizacional, en términos de innovaciones, impacto social, nuevas estrategias en la toma de decisiones y desarrollo de mercados.

▪ **Variable de Eficacia**

A través de la eficacia se mide la capacidad de la organización de alcanzar sus objetivos y determinar si las estrategias implementadas desde la gestión de las directivas logran satisfacer los deseos y necesidades de las partes interesadas. Una vez hecha esta precisión, Prokopenko (1989) aclara:

por tanto, conviene definir la eficacia como la medida en que se alcanzan las metas. Este concepto, basado en un enfoque sistemático y global del desarrollo social y económico, permite elaborar definiciones de la productividad adecuadas para cualquier empresa, sector o nación determinados. Con todo, surge la dificultad de que el numerador y el denominador para efectuar comparaciones de la eficacia puedan ser completamente diferentes, al reflejar características específicas como las estructuras organizativas y las metas políticas, sociales y económicas del país o del sector de que se trate. (p. 21)

Se comprende que el termino de eficacia es la medida en la cual una organización cumple con sus objetivos propuestos, esta variable de medición del desempeño organizacional esta intrínsecamente relacionada a la efectividad en la implementación de las estrategias por parte de los directivos de la organización. Por lo pronto, una organización se considera productiva en la medida en la cual es eficaz en el cumplimiento de sus objetivos, por lo cual la estructura organizacional y las interacciones con el entorno son fundamentales para la estrategia y consecuencia para el logro de los objetivos. Por esto puede decirse que Prokopenko (1989) plantea que:

un factor que interviene en el papel desempeñado por las personas como un impulso para aumentar la productividad es la eficacia. La eficacia es la medida en que la aplicación del esfuerzo humano produce los resultados deseados en cantidad y calidad. Es una función del método, la técnica, la pericia personal, los conocimientos teóricos, las actitudes y las aptitudes (la capacidad para hacer). La capacidad para desempeñar un empleo productivo se puede mejorar con la capacitación y el perfeccionamiento profesional, la rotación en las tareas y la asignación de tareas, la progresión sistemática en el empleo (promoción) y la planificación de la carrera. (p. 30)

De esta forma, se puede evidenciar como la eficacia esta medida en relación con el esfuerzo humano sobre la tarea en términos de cantidad y calidad. Aquí, se evidencia el importante rol que juega el conocimiento humano, la experiencia, la actitud y la aptitud. De esta manera, se logra comprender que a través de la potencialización y el desarrollo de las capacidades humanas se pueden obtener mejores medidas de eficacia y productividad en la organización. Con el fin de traer a colación otras reflexiones sobre el concepto de “eficacia”, véase la Tabla 12.

**Tabla 12:** Reflexiones sobre el concepto “Eficacia”

<b>Reflexiones sobre el concepto “Eficacia”</b>	
<b>Autor (es)</b>	<b>Definición</b>
Prokopenko (1989)	Conviene definir la eficacia como la medida en que se alcanzan las metas. Este concepto, basado en un enfoque sistemático y global del desarrollo social y económico, permite elaborar definiciones de la productividad adecuadas para cualquier empresa, sector o nación determinados. La eficacia es la medida en que la aplicación del esfuerzo humano produce los resultados deseados en cantidad y calidad. Es una función del método, la técnica, la pericia personal, los conocimientos teóricos, las actitudes y las aptitudes (la capacidad para hacer).
Nugroho (2021)	Las empresas tienden a publicar rápidamente sus estados financieros debido a un buen control interno. Esto muestra la seriedad de los esfuerzos de la compañía para mejorar de manera sostenible a través de la efectividad.
Hu et al. (2021)	En relación con la eficacia, se puede definir como una actividad independiente y objetiva de supervisión, evaluación y consultoría. De esta forma, a través de una auditoría interna se puede supervisar eficazmente la producción y operación, la gestión de riesgos y la estructura de gobierno, mejorando así los entornos operativos, promoviendo mejoras empresariales, aumentando el valor corporativo y consecución de objetivos estratégicos.

---

Crozier (1974) La eficacia de una organización no puede resumirse en la combinación de capacitación, impersonalidad y jerarquía del tipo ideal. Si, por otra parte, el líder más eficiente es un líder permisivo, no es la organización más racional en el sentido weberiano la que obtendrá los mejores resultados sino la más viviente, es decir aquella en que los subordinados sean inducidos a participar lo más posible en las decisiones que han de cumplir.

---

*Nota.* Los textos en inglés fueron adaptados a partir de la traducción de Google Translate.

Con base en la Tabla 12, se puede deducir a modo comparativo vinculando las diferentes perspectivas de los autores que la eficacia se encuentra en la categoría de control organizacional, en términos de cumplimiento de objetivos, control de los procesos internos y la mejora de los entornos operativos empresariales.

- **Variable de Productividad**

Prokopenko (1989) abre la reflexión sobre la productividad proponiendo que:

Tanto los países desarrollados como los países en desarrollo tienen que abordar dos cuestiones simultáneamente: tratar de utilizar los recursos humanos y los recursos de capital con más eficacia. El problema real en todos los países consiste en hallar el equilibrio óptimo entre los métodos intensivos y los extensivos de desarrollo económico. La producción de equipo moderno y el mejoramiento de los recursos humanos deben ir juntos. Por consiguiente, conviene señalar que el mejoramiento de la productividad o el empleo eficaz de los recursos disponibles es la mejor manera, en realidad la única, de promover el desarrollo futuro en cualquier tipo de sociedad. (p. 12)

Queda definido, que la gestión de la productividad se basa en la adecuada implementación de los recursos humanos y de capital, es en esta medida que las organizaciones logran obtener una mejor medida de desempeño desde el punto de vista económico. Por esta razón, se evidencia que la productividad yace de la combinación óptima del capital y el talento humano en las organizaciones y su mejoramiento se debe en gran medida a la efectiva combinación entre estos recursos, siendo esta la forma de garantizar el desarrollo y sostenibilidad de la organización en su entorno. En consecuencia:

la medición del desempeño se ha convertido actualmente en un constructo de investigación relevante para las organizaciones con y sin ánimo de lucro. Teniendo presente el estudio de Antony y Bhattacharyya (2010), los autores sugieren que la medición del desempeño organizacional sea multinivel, y de igual forma proponen siete medidas de desempeño, éstas son: la creatividad, la innovación, la productividad, la eficiencia, la eficacia, la competitividad y la rentabilidad. Sin embargo, se aclara que no se tienen investigaciones concluyentes que dictaminen la mejor o las mejores medidas de desempeño, ni tampoco un modelo de medición que arroje resultados con absoluta precisión. (Brand Ortiz, 2018, p. 50)

Con base en lo expuesto anteriormente, se evidencia que la selección de las variables de desempeño en organizaciones deportivas es multinivel y que por esta razón las variables de desempeño se enfocarán en el mejoramiento sistemático de todas las áreas de la organización partiendo de la creatividad, la innovación, la productividad, la eficiencia, la eficacia, la competitividad y la rentabilidad. De esta manera, aunque no haya unas variables de medición del desempeño las cuales garanticen absoluta precisión se propondrán las variables de desempeño en organizaciones deportivas que minimizan los riesgos y logren impactar positivamente cada uno de los niveles de la organización, lo cual influye directa y positivamente hacia mejores niveles de productividad.

Por ende, la realización de esta investigación sobre la proposición de las variables de medición del desempeño en organizaciones deportivas en Colombia se encuentra en articulación con la evolución e innovación de este tipo de organizaciones en pro de un mejoramiento de la malla social y la consecución de un mayor nivel de productividad organizacional. La Tabla 13 presenta diferentes reflexiones sobre el concepto de productividad.

**Tabla 13:** *Reflexiones sobre el concepto “Productividad”*

<b>Reflexiones sobre el concepto “Productividad”</b>	
<b>Autor (es)</b>	<b>Definición</b>
Yuniarty et al. (2021)	El emprendimiento contribuye al desarrollo económico porque los emprendedores crean nuevos negocios y los nuevos negocios crean empleos, intensifican la competencia y juegan un papel en el aumento de la productividad a través del cambio tecnológico.

---

Lazarević et al. (2020)	La productividad que está ligada a la eficacia empresarial se concibe como una variable fundamental en la medición del desempeño organizacional, debido a que a través de la implementación de modelos eficaces los líderes podrán diseñar mejores planes, desarrollar una estrategia empresarial adecuada o enfocar su atención en el problema más importante. Está claro que la mejora del desempeño empresarial conduce a una mayor satisfacción del cliente y una mayor productividad.
Acosta Hernández (2005)	Los gobiernos podrían justificar más fácilmente su participación en las actividades deportivas si brindan apoyo y aliento a estos grupos de hecho podrían recuperar la inversión mediante el ahorro en gastos médicos y medidas de seguridad en contra de la delincuencia juvenil, sin mencionar el aumento de la productividad y la seguridad dentro de las comunidades.
Coriat (2000)	El control obrero de los modos operatorios es sustituido por lo que se podría llamar código formal del ejercicio del trabajo industrial, hecho que asegura un formidable incremento de la productividad y de la intensidad del trabajo, lo cual se manifiesta en un cambio de las condiciones sociales.
Porter (2007)	El único concepto significativo de competitividad a nivel nacional es la productividad. La meta principal de una nación es producir un estándar de vida alto y sostenido para sus ciudadanos. La capacidad para hacerlo depende de la productividad con que se emplean el trabajo y el capital de una nación.
Prokopenko (1989)	Un factor que interviene en el papel desempeñado por las personas como un impulso para aumentar la productividad es la eficacia. La producción de equipo moderno y el mejoramiento de los recursos humanos deben ir juntos. Por consiguiente, conviene señalar que el mejoramiento de la productividad o el empleo eficaz de los recursos

---



---

disponibles es la mejor manera, en realidad la única, de promover el desarrollo futuro en cualquier tipo de sociedad.

---

*Nota.* Los textos en inglés fueron adaptados a partir de la traducción de Google Translate.

En definitiva, se puede deducir a través del vínculo entre las diferentes perspectivas de los autores que la productividad es una variable que hace parte de la categoría de control organizacional, relacionando los conceptos de desarrollo económico, mejoramiento de la planificación, impacto social, nuevos modelos operativos y capacitación del talento humano.

- **Variable de Rentabilidad**

De acuerdo con Valencia (2011):

En toda actividad empresarial se utilizan recursos los que tienen un costo; para que el negocio sea viable se deben generar ingresos que cubran todos los costos incluyendo el financiamiento, si es así se está generando valor para la empresa, de lo contrario se destruye valor, porque se tienen que utilizar recursos de otras fuentes para cubrir dicho déficit. Por la sencillez de su concepto es fácil de aplicar, surge de comparar la rentabilidad obtenida por una empresa con el costo de los recursos utilizados para obtener dicha rentabilidad. (p. 17)

De esta manera, podemos evidenciar la importancia que tiene este concepto desde el punto de vista organizacional, ya que es a través de la medida de la rentabilidad que las organizaciones logran posicionarse en el entorno y a su vez contribuir con el desarrollo económico-social. La generación de ingresos que permitan cubrir los costos y se generen beneficios para las partes interesadas es la forma a través de la cual la organización logra crecer y ser sostenible a largo plazo. En la medida en que una organización logre obtener mayores beneficios económicos puede aludirse a que la organización en esa misma medida está creando valor empresarial.

Por otra parte, cuando se consulta literatura académica y científica centrada en la rentabilidad, se halla que:

los estudios sobre la creación y captura de valor han presentado antecedentes, retos y visiones para las organizaciones; sin embargo, son insuficientes los estudios que las relacionan con la organización deportiva. Y en cuanto a los estudios sobre organizaciones deportivas y su administración, son escasos los estudios que las relacionan con la creación y la capturar de valor. De ahí se reconoce la necesidad de avanzar en investigaciones que contribuyan con la comprensión de la influencia de la creación y la captura de valor sobre el desempeño organizacional. Finalmente, se ha argumentado que el éxito de los modelos de negocio y por ende la generación de beneficios para las organizaciones, está directamente relacionada con la creación y la captura de valor. (Brand Ortiz, 2018, p.16)

De esta manera, se puede observar cómo los conceptos de creación y captura de valor, están directamente relacionados con la generación de beneficios para las organizaciones que se desarrollan a través de un óptimo desempeño organizacional. De esta forma, se puede inferir la creación de valor como aquel proceso relacional entre empresa y cliente en el cual se ofrecen servicios que cumplen las expectativas, generando fidelidad y ventajas competitivas en la organización. Por otro lado, el concepto de captura de valor se deduce como el ingreso económico que percibe la organizaciones en el desempeño óptimo de sus funciones ofreciendo sus servicios con valor agregado. Para consultar otras reflexiones sobre el concepto de “rentabilidad”, véase la Tabla 14.

**Tabla 14:** *Reflexiones sobre el concepto “Rentabilidad”*

<b>Reflexiones sobre el concepto “Rentabilidad”</b>	
<b>Autor (es)</b>	<b>Definición</b>

---

Setiawanta et al. (2021)	Queda definido que, si la rentabilidad organizacional está aumentando con una pequeña porción operativa o una carga de deuda relativamente baja, los dividendos o la participación en las utilidades aumentarán, será una señal positiva para el valor de la empresa. Luego de controlar las variables financieras como: el crecimiento, el apalancamiento, el volumen de capital, el tamaño y la liquidez. Se puede aumentar los precios de las acciones, incluido el crecimiento de la inversión y la rentabilidad.
Ngatno et al. (2021)	La estructura de capital se usa generalmente para financiar el desarrollo del negocio de una empresa, y su uso se considera una decisión crucial debido a su influencia directa en el riesgo y la rentabilidad de la empresa.
Al-Mutairi et al. (2021)	El crecimiento, el apalancamiento, el volumen de capital, el tamaño y la liquidez se identifican como los factores determinantes más importantes de la rentabilidad.
Valencia (2011)	En toda actividad empresarial se utilizan recursos los que tienen un costo; para que el negocio sea viable se deben generar ingresos que cubran todos los costos incluyendo el financiamiento, si es así se está generando valor para la empresa, de lo contrario se destruye valor, porque se tienen que utilizar recursos de otras fuentes para cubrir dicho déficit. Por la sencillez de su concepto es fácil de aplicar, surge de comparar la rentabilidad obtenida por una empresa con el costo de los recursos utilizados para obtener dicha rentabilidad.

---

*Nota.* Los textos en inglés fueron adaptados a partir de la traducción de Google Translate.

En conclusión, se puede deducir a través del vínculo entre las diferentes perspectivas de los autores que la rentabilidad es una variable que hace parte de la categoría de rendimiento financiero, relacionando los conceptos creación de valor, estructura de capital, control de costos y liquidez empresarial.

▪ **Variable de Eficiencia**

El desempeño organizacional está vinculado directamente con los conceptos de eficiencia y eficacia, entendiéndose que a través de la eficiencia en la gestión y optimización de los recursos se obtendrán mayores beneficios económicos para la organización y un mayor impacto social desde el punto de vista de las organizaciones deportivas como objeto de estudio de esta investigación. De acuerdo con Gullu et al. (2018):

según el análisis, se encontró que la motivación interna y la motivación externa de los participantes tuvieron efectos positivos en su confianza hacia su organización. En otras palabras, a medida que aumentaban los niveles de motivación interna o externa de los participantes, aumentaba su confianza en la organización. (p. 132)<sup>32</sup>

Con base en lo anterior, se puede inferir la relevancia de la motivación interna y externa de los individuos que hacen parte de las organizaciones deportivas y su relación directa con los niveles de confianza en la organización. Es decir, en la medida en que las organizaciones deportivas se preocupen por el bienestar de sus colaboradores, los niveles de confianza hacia la organización aumentan. Por ende, se producen incrementos en la eficiencia, efectividad y productividad al interior de la organización deportiva. De ahí que:

El entorno de confianza que brindan las organizaciones a los empleados es extremadamente importante para que estas organizaciones alcancen sus objetivos laborales. Esta confianza en la dirección y los compañeros de trabajo se refleja en la motivación laboral. Un ambiente de trabajo con paz, tranquilidad y confianza tendrá resultados positivos en el entorno de la organización. Los comportamientos positivos como el compromiso organizacional aumentarán y los comportamientos negativos como dejar el trabajo y el comportamiento no productivo disminuirán. (Gullu et al., 2018, p. 134)<sup>33</sup>

Con base en lo propuesto anteriormente por los autores, un clima laboral caracterizado por la confianza en sus líderes y directivos para con sus colaboradores es de suma importancia para el

---

<sup>32</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

<sup>33</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

alcance con eficiencia y eficacia de los objetivos organizacionales. Por otro lado, la confianza que reflejan los líderes se ve directamente relacionada con la motivación laboral, los colaboradores que sientan que están en un entorno de paz y equitativo tendrán un resultado positivo en el cumplimiento de sus metas. La Tabla 15, por su parte, presenta otras reflexiones sobre el concepto de Eficiencia.

**Tabla 15:** Reflexiones sobre el concepto “Eficiencia”

<b>Reflexiones sobre el concepto “Eficiencia”</b>	
<b>Autor (es)</b>	<b>Definición</b>
Hu et al. (2021)	Cuando la empresa se expande aún más, las corporaciones subsidiarias deben reposicionar y rediseñar sus funciones de administración, estipular la autoridad y responsabilidad de cada departamento y asegurar coordinación con los departamentos funcionales de la matriz, mejorando así la eficiencia. La estructura organizacional, es un sistema que define claramente la división del trabajo y los derechos y responsabilidades en una organización; afecta la eficiencia empresarial y la toma de decisiones.
Al-Mutairi et al. (2021)	Las empresas deberían primero mejorar su eficiencia gerencial y luego mejorar su eficiencia de rentabilidad.
Khan (2021)	La organización obtendrá una ventaja competitiva si el capital intelectual es eficiente y esas fortalezas están conectadas adecuadamente con las otras funciones organizacionales. El capital intelectual se denota por el inventario de habilidades humanas, conocimientos y eficiencia de gestión.
Winand et al. (2010)	Las organizaciones privadas consideran los valores y activos financieros como la principal forma de medir el desempeño organizacional, mientras que las organizaciones sin fines de lucro no consideran que la

---

eficiencia sea particularmente relevante en comparación con la efectividad.

---

*Nota.* Los textos en inglés fueron adaptados a partir de la traducción de Google Translate.

Con base en la tabla anterior, se puede inferir a modo comparativo vinculando las diferentes perspectivas de los autores que la eficiencia hace parte de la categoría de rendimiento financiero organizacional, en términos de estructura organizacional, división del trabajo, toma de decisiones y capital intelectual de los miembros de la organización.

### **3.3.2. Fortalecimiento de la toma de decisiones organizacionales**

Según Von Bertalanffy (1950): “se ha definido el sistema como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables, de su ambiente o suprasistemas” (p. 23)<sup>34</sup>. Esta definición se enfoca en el análisis sobre como las organizaciones son concebidas como sistemas organizados, con áreas que se encuentran dinámicamente relacionadas, realizando actividades en pro de un objetivo en común. Se puede entender, con las áreas de mercadeo y finanzas de una empresa, el mercadeo cumple funciones específicas relacionadas con posicionamiento de marca, mientras que finanzas se encarga de la adecuada gestión de los recursos financieros, estas dos áreas hacen parte de un suprasistema: “la organización”. Estas áreas si bien cumplen con funciones netamente diferentes, son complementarias entre sí, y no se puede concebir a la una sin la otra, las dos coexisten generando sinergia hacia los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Boulding (1956): “la teoría general de los sistemas constituye una base para el entendimiento e integración del conocimiento de una amplia variedad de campos de gran especialización” (p. 97)<sup>35</sup>. Es en este punto cuando surge el verdadero significado de la teoría de sistemas y sus modelos de integración en las organizaciones, ya que bajo las teorías clásicas la organización era considerada un sistema cerrado y a través del tiempo se expande el concepto

---

<sup>34</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

<sup>35</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

determinando a estas como sistemas abiertos que interactúan con su entorno como parte fundamental de su existencia.

Por otra parte, los campos de gran especialización que hacen referencia al pensamiento reduccionista de la ciencia tradicional en donde su premisa era que todo puede descomponerse y reducirse a sus elementos fundamentales, esto como base para la generación de conocimiento, comienzan a quedar atrás con el tiempo y aparece el enfoque sistémico que propone el análisis a partir del sistema concebido como un todo sin la fragmentación de sus componentes básicos.

Merton (1957) afirma que: “aunque la palabra ‘funcionalismo’ tiene varios significados, básicamente se refiere a los sistemas de interrelaciones y la integración de las partes y subsistemas en un todo funcional” (p. 4)<sup>36</sup>. En esta parte se evidencia la relación existente entre el funcionalismo de las ciencias sociales con el enfoque sistémico, generando estructuras sociales, ordenadas, con procesos y funciones. De esta manera, haciendo un símil en el mundo organizacional se puede observar como las empresas crean un organigrama, estructuras cargos, delegan responsabilidades, crean cultura y todo esto con un propósito en común en donde cada individuo reconoce la importancia y su rol dentro de un sistema más general.

Por otra parte, Cyert y March (1963) enumeran cinco objetivos que deben ser alcanzados: “1. Objetivo de producción, 2. Objetivo de inventario, 3. Objetivo de ventas, 4. Objetivo de cuota de mercado, 5. Objetivo de ganancias” (p. 41)<sup>37</sup>. De esta manera, se puede identificar como en todas las organizaciones existen unos objetivos que deben estar claramente definidos y que son la base para la formulación de estrategias y toma de decisiones organizacionales. Sin embargo, los objetivos propuestos por el autor están directamente relacionados con organizaciones de carácter industrial con ánimo de lucro en donde se hace énfasis al cumplimiento de estos sin importar el orden, lo cual determinará el éxito de la organización. Estos objetivos pueden variar y son priorizados de diversas formas dependiendo el tipo de organización, también pueden variar dependiendo el poder de negociación de la organización y sus grupos de coalición.

---

<sup>36</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

<sup>37</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

No obstante, Crozier (1974) advierte que:

Existe un dilema en que se hallan forzosamente encerrados todos los que quieran obrar profundas modificaciones sociales, sean reformistas o revolucionarias; la acción social no es posible sino a través de organizaciones, o sea de burocracias, y la existencia de las burocracias es incompatible con los valores democráticos, que son los únicos que hacen legítima la acción social. (p. 56)

En este sentido, aquellas organizaciones que no son capaces de gestionar el cambio y de adaptarse tienen a desaparecer, tal y como afirmo Ackoff (1983) al asegurar que:

Las compañías y los gobiernos llegan a quebrar porque no han podido adaptarse, o porque se han adaptado muy lentamente. La adaptación a los rápidos cambios actuales exige frecuentes y grandes ajustes a lo que hacemos y a la forma como lo hacemos. (p. 16)

Esto es algo que se puede entender en las organizaciones como a través de modelos administrativos de toma de decisiones, buscan el mejoramiento continuo y la innovación en los procesos constantemente. Esto en pro de estar a la par con los requerimientos provenientes del exterior para de esta forma cumplir con las expectativas de los grupos de interés y la generación de valor para los accionistas.

De acuerdo con Ackoff (1983): “la era de la maquina es una tesis y actualmente se está desarrollando su antítesis. La era de los sistemas es una síntesis de la era de la maquina” (p. 26). Con esto se hace alusión que la era de los sistemas encuentra sus orígenes en la era de la maquina y el reduccionismo, para abrir paso hacia el análisis, una visión ampliada bajo un enfoque determinista en el que se parte de la comprensión del todo, a través de las interacciones de sus elementos y como estos generan sinergia.

Igualmente, “la planeación debe ir del todo a la interacción de las partes, y finalmente, a las partes mismas. Ya que se trata de problemas interdependientes. Así, un conjunto de dos a más problemas interdependientes constituye un sistema” (Ackoff, 1983 p. 72). Desde esta perspectiva, se observa como aún en las organizaciones se realiza la planeación desde cada una de las áreas, para finalmente hacer un compendio y unificación de todas estas micro planeaciones, buscando integrarlas en un



todo. Sin embargo, los directivos deben comenzar a reconocer que la planeación trata de problemas interdependientes y que se deben abordar desde el enfoque sistémico, analizando las implicaciones y consecuencias que pueden tener sus decisiones sobre los resultados organizacionales desde diversas perspectivas. Por tal razón, Solano (2003) afirma que:

en la toma de decisiones se debe escoger entre dos o más alternativas. Todas las personas tomamos decisiones todos los días de nuestra vida. Todas las decisiones siguen un proceso común, de tal manera que no hay diferencias en la toma de decisiones de tipo administrativo. Este proceso de decisión puede ser descrito mediante pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que toman decisiones, sean estas simples o complejas. (p. 45)

Alrededor de los procesos de toma de decisiones, se puede entender que ante las situaciones contingentes los líderes en las organizaciones deben seleccionar entre varias alternativas de decisión, escogiendo aquella que minimice los riesgos y maximice el beneficio para la organización. Los procesos de toma de decisiones administrativas son descritos a través de un conjunto de pasos que implican actividades de evaluación y medición de impactos.

Para abordar el proceso de toma de decisiones, Amaya Amaya (2010) empieza por afirmar que:

la toma de decisiones es fundamental en cualquier actividad humana en este sentido todos somos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento la ciencia y la lógica, pero sobre todo la creatividad. (p. 3)

De acuerdo con lo anterior, se puede ver que los procesos de toma de decisiones implican un proceso de razonamiento lógico y focalizado en donde se evalúa desde diferentes perspectivas el impacto que puede tener una decisión en la organización. Además, se evidencia la creatividad y la recursividad como una característica del líder en la cual la persona tiene un alto nivel de agilidad mental para la creación de alternativas de decisión, al igual que un mayor espectro de la situación con base en su experiencia y conocimiento logra tomar decisiones más efectivas con mayor beneficio para la organización:

Un gerente debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de aquellas de rutina mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la empresa donde trabaja. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero o el cumplimiento o incumplimiento de la misión y metas de la empresa. En este mundo cada vez más complejo la dificultad de las tareas de los decisores aumenta día a día. El decisor (una persona que tiene un problema) debe responder con rapidez a los acontecimientos que parecen ocurrir a un ritmo cada vez más veloz. Además, un decisor debe asimilar su decisión a un conjunto de opciones y consecuencias que muchas veces resulta desconcertante. (Amaya Amaya, 2010, p. 3)

Cada decisión al interior de la organización genera impactos positivos o negativos para el funcionamiento de la organización y sus niveles de productividad. Estas decisiones se consideran de carácter rutinario o estructural dependiendo del nivel de importancia y recursos económicos o físicos involucrados en dicha decisión. Por consiguiente, se puede concebir que los procesos de toma de decisiones incrementan cada día en su complejidad debido a las múltiples variables a considerar en el entorno y sus posibles repercusiones sobre los procesos organizacionales.

Desde las características y estilos de quienes toma las decisiones, estos se pueden clasificar en:

El estilo y características del decisor se pueden clasificar en el pensador, el cowboy (repentino e intransigente), maquiavélico (el fin justifica los medios), el historiador (como lo hicieron otros), el cauteloso (incluso nervioso), y otros. Las decisiones de rutina se toman rápidamente quizás inconsistentemente sin necesidad elaborar un proceso detallado de consideración. Sin embargo, cuando las decisiones son complejas, críticas e importantes es necesario tomarse el tiempo para decidir sistemáticamente. Las decisiones críticas son las que no pueden ni deben salir mal o fracasar. Uno debe confiar en el propio juicio y aceptar la responsabilidad. (Amaya Amaya, 2010, p. 3)

Es necesario recalcar que las decisiones de rutina son aquellas que no afectan en gran medida los procesos de la organización y que por su impacto de carácter mínimo no implican procesos decisivos complejos. Por otro lado, las decisiones estructurales con gran impacto sobre los procesos

organizacionales requieren más tiempo y la consideración sistemática de la decisión en todos los ámbitos de la organización. Rundh y Gottfriedsson (2015) señalan que:

existe un mayor enfoque en la creación de una sala de experiencias que está cargada con diferentes partes o funciones que podrían ser utilizadas por el cliente mientras consumen los eventos deportivos. Desde la perspectiva del cliente, esas partes o funciones podrían describirse como factores para mejorar la experiencia de consumo o como factores que facilitan el consumo de la atracción principal. (p. 790)<sup>38</sup>

De igual forma, se puede observar con base en lo expuesto por el autor como actualmente se desarrollan estrategias desde la toma de decisiones organizacionales que involucran los procesos y actividades de creación de valor hacia al cliente final en las organizaciones deportivas, buscando crear experiencias únicas de alto valor para los clientes y las partes interesadas. De esta manera, se logra dar razón del vínculo existente entre la creación de valor y su relación positiva en la medición del desempeño en organizaciones deportivas, generando mayor rendimiento económico al igual que un mayor impacto social, a través de actividades que vinculen a la sociedad y sean fuente de ventaja competitiva, pues ya se ha demostrado que:

El poder de la organización requiere legitimación. Es cierto que se puede hacer trabajar y obedecer las órdenes a través de la coerción, pero el uso coercitivo del poder engendra resistencia y algunas veces oposición activa. Los confines del poder en y entre las sociedades se caracterizan por la resistencia y la oposición, y aunque estas últimas se producen en las organizaciones, para que las operaciones sean eficaces es necesario que se mantengan al mínimo en ellas y, sobre todo, que los miembros no muestren resistencia en el cumplimiento de sus obligaciones diarias, sino que las cumplan y cumplan las directivas de buena gana. (Hardy y Clegg, 1996, p. 630)

De esta manera, se puede ver como en las organizaciones es crucial el tema de la legitimación del poder en la toma de decisiones organizacionales. Si bien es cierto que algunas organizaciones hacen

---

<sup>38</sup> Texto adaptado de la traducción de Google Translate.

trabajar a sus empleados de manera coercitiva, pero a su vez eso afecta el rendimiento y la productividad que por lo general impactan negativamente los objetivos organizacionales.

En conclusión, la mejor manera de cumplir con las metas trazadas por la organización es haciendo que los individuos a través de los grupos de trabajo logren cumplir con sus deberes de manera voluntaria, con compromiso por la organización, creando ambientes de trabajo creativo, respetando sus creencias y promoviendo su desarrollo, todo esto a través de la legitimación del poder de sus superiores jerárquicos bajo unas bases de valores éticos en la toma de decisiones organizacionales. De igual forma, las organizaciones que no se adapten a los cambios que presenta la sociedad y el entorno están destinadas a fracasar en el cumplimiento de sus metas al largo plazo. Es decir, la organización de acoplar a su estructura el factor del cambio como medio de innovación, desarrollo y sustentabilidad.

### **3.4. Conclusiones**

En este apartado se puede concluir que, en relación con la descripción de las variables de medición del desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas, que contribuyan al fortalecimiento de la toma de decisiones. Se implementó un proceso de análisis de contenido de tipo cualitativo para esta investigación. De esta manera, se logró obtener mayor profundidad en los conceptos de cada variable de medición del desempeño, destacando vínculos entre los diferentes autores. En efecto, las categorías de medición del desempeño son fuentes de información fundamental para la toma de decisiones organizacionales y es a través de la gestión adecuada de cada una de estas categorías que la organización tendrá las bases necesarias para el desarrollo y sostenibilidad empresarial.

Los datos de las principales categorías se analizaron mediante un análisis de contenido, teniendo en cuenta las publicaciones del capítulo anterior y otros autores que se utilizaron como fuentes de información para examinar las relaciones entre las variables y así identificar áreas de consenso, diferencias y la aparición de subtemas.

En conclusión, la innovación se concibe como un medio de cambio organizacional, al igual que un proceso de generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas o comportamientos, que están

orientados a la generación de ventajas competitivas y a la subsistencia de la organización en el entorno. De esta manera, se pretende resaltar la relevancia de los procesos de innovación, ya que estos son un factor que contribuye directamente a un mejor rendimiento organizacional.

Por otro lado, cuando aumenta la participación, discusión y análisis de los individuos partícipes de un proceso al interior de la organización deportiva también se fortalecen los niveles de creatividad, innovación y desarrollo organizacional. De igual forma, cuando los individuos están más orientados a los procesos creativos y de mejora continua, se logran desarrollar entornos efectivos de trabajo creativo. Por consiguiente, se pudo inferir a modo comparativo vinculando las diferentes perspectivas de los autores que la competitividad hace parte de la categoría de desarrollo organizacional, en términos de innovaciones, impacto social, nuevas estrategias en la toma de decisiones y desarrollo de mercados.

Del mismo modo, se dedujo a modo comparativo vinculando las diferentes perspectivas de los autores que la eficacia se encuentra en la categoría de control organizacional, en términos de cumplimiento de objetivos, control de los procesos internos y la mejora de los entornos operativos empresariales. De esta manera, se infiere a través del vínculo entre las diferentes perspectivas de los autores que la productividad es una variable que hace parte de la categoría de control organizacional, relacionando los conceptos de desarrollo económico, mejoramiento de la planificación, impacto social, nuevos modelos operativos y capacitación del talento humano.

En conclusión, se infiere que la rentabilidad es una variable que hace parte de la categoría de rendimiento financiero, relacionando los conceptos creación de valor, estructura de capital, control de costos y liquidez empresarial. En efecto, se puede inferir a modo comparativo que la eficiencia hace parte de la categoría de rendimiento financiero, en términos de estructura organizacional, división del trabajo, toma de decisiones y capital intelectual de los miembros de la organización.

## **4. Propuesta de variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas, que contribuyen al fortalecimiento de la toma de decisiones de la organización**

### **4.1. Prólogo**

En los apartados anteriores, se observaron algunas definiciones sobre las variables principales de medición del desempeño y los procesos de toma de decisiones organizacionales. Estas variables están vinculadas directamente a los procesos de toma de decisiones organizacionales, cumpliendo así con el objetivo general de esta investigación de proponer las variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia, que contribuyan al fortalecimiento de la toma de decisiones de la organización.

De igual manera, este apartado brindará los conceptos claves en la proposición de variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia, que permitan impactar positivamente los procesos de toma de decisiones organizacionales. Por lo tanto, para el presente capítulo se tendrá en cuenta cada variable de medición del desempeño y como aplicar estos conceptos a las organizaciones deportivas, lo cual contribuirá a dar respuesta al interrogante sobre ¿Qué variables están implicadas en la medición de desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia? De esta forma, se cumplirá con el objetivo general de esta investigación contribuyendo a la generación de conocimiento en el campo de la gestión organizacional.

### **4.2. Propuesta de variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia**

Con base en los anteriores capítulos, partiendo del análisis de la RSL, la categorización realizada en Nvivo y la descripción de las variables a través del análisis de contenido se realiza la siguiente

propuesta de variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia, como se detalla en la Tabla 16.

**Tabla 16:** *Propuesta de variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia*

<b>Propuesta de variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia</b>		
<b>Variable</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Medición</b>
Innovación	<p>* La innovación social consiste en crear algo nuevo o diferente. El enfoque en la creación implica acción. Por tanto, no es suficiente simplemente proponer ideas nuevas o diferentes; esas ideas no se convierten en innovaciones sociales a menos que también sean implementado - actualizado. La innovación social marca la diferencia. Si no es así, no es innovación social (Svensson et al., 2020).</p> <p>* La innovación es la predisposición hacia el futuro para participar en la creatividad y la experimentación, caracterizada por la introducción de nuevos productos antes de la competencia, y la toma de riesgos implica tomar acciones audaces al aventurarse en lo desconocido y</p>	<p>* La adopción de innovación es concebida como un proceso que incluye la generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas o comportamientos. Además, la innovación es concebida como un medio de cambio organizacional, ya sea como una respuesta al cambio en los ambientes externos o como una acción preventiva para influenciar el ambiente. Por esto, la innovación está aquí ampliamente definida abarcando un conjunto de tipos, incluyendo nuevos procesos o servicios, nuevos procesos tecnológicos, nuevas estructuras organizacionales o sistemas administrativos, o nuevos planes o programas pertenecientes a los miembros de la organización (Damanpour, 1996).</p>

	comprometer recursos para empresas en entornos inciertos (Kock y Gemünden, 2021).	* Los efectos de la gestión de innovación en las organizaciones deportivas han sido determinadas por el incremento de servicios que a su vez atrae nuevos miembros, generando beneficios financieros y sociales (Brand Ortiz, 2017).
Creatividad	Las primeras etapas del proceso de innovación sientan las bases para la adopción y la innovación. Esa primera etapa depende de la creatividad organizacional. Todas las etapas del proceso son importantes, pero comprender los factores que facilitan la creatividad organizacional es un primer paso para ayudar a las organizaciones deportivas a ser más innovadoras en el desarrollo de productos y procesos o mantener una ventaja competitiva (Smith y Green, 2020).	La innovación (que incluye la proactividad) y la asunción de riesgos como las dos dimensiones definitorias de la orientación empresarial. De igual manera, la innovación es la predisposición hacia el futuro para participar en la creatividad y la experimentación, caracterizada por la introducción de nuevos productos antes que la competencia, y la toma de riesgos que esto implica (Kock & Gemünden, 2021).
Competitividad	Las empresas obtienen ventaja competitiva mediante actos de innovación. Abordan la innovación en su sentido más amplio, incluyendo tanto nuevas tecnologías como maneras de hacer las cosas (Porter, 2007).	La investigación relacionada sobre rutinas, capacidades y conocimientos amplía las nociones de reconocimiento de oportunidades y se centra en los beneficios competitivos de la adaptación a través de mejores posiciones de recursos o mejores



		decisiones estratégicas (Sarta et al., 2021).
Eficacia	La eficacia es la medida en que la aplicación del esfuerzo humano produce los resultados deseados en cantidad y calidad. Es una función del método, la técnica, la pericia personal, los conocimientos teóricos, las actitudes y las aptitudes (Prokopenko, 1989).	En relación con la eficacia, se puede definir como una actividad independiente y objetiva de supervisión, evaluación y consultoría. De esta forma, a través de una auditoría interna se puede supervisar eficazmente la producción y operación, la gestión de riesgos y la estructura de gobierno, mejorando así los entornos operativos, promoviendo mejoras empresariales, aumentando el valor corporativo y consecución de objetivos estratégicos (Hu et al., 2021).
Productividad	* Un factor que interviene en el papel desempeñado por las personas como un impulso para aumentar la productividad es la eficacia. La producción de equipo moderno y el mejoramiento de los recursos humanos deben ir juntos. Por consiguiente, conviene señalar que el mejoramiento de la productividad o el empleo eficaz de los recursos disponibles es la mejor	* La productividad que está ligada a la eficacia empresarial se concibe como una variable fundamental en la medición del desempeño organizacional, debido a que a través de la implementación de modelos eficaces los líderes podrán diseñar mejores planes, desarrollar una estrategia empresarial adecuada o enfocar su atención en el problema más importante. Está

manera, en realidad la única, de promover el desarrollo futuro en cualquier tipo de sociedad (Prokopenko, 1989). claro que la mejora del desempeño empresarial conduce a una mayor satisfacción del cliente y una mayor productividad (Lazarević et al., 2020).

\* El único concepto significativo de competitividad a nivel nacional es la productividad. La meta principal de una nación es producir un estándar de vida alto y sostenido para sus ciudadanos. La capacidad para hacerlo depende de la productividad con que se emplean el trabajo y el capital de una nación (Porter, 2007).

\* Los gobiernos podrían justificar más fácilmente su participación en las actividades deportivas si brindan apoyo y aliento a estos grupos de hecho podrían recuperar la inversión mediante el ahorro en gastos médicos y medidas de seguridad en contra de la delincuencia juvenil, sin mencionar el aumento de la productividad y la seguridad dentro de las comunidades (Acosta Hernández, 2005).

Rentabilidad

En toda actividad empresarial se utilizan recursos los que tienen un costo; para que el negocio sea viable se deben generar ingresos que cubran todos los costos incluyendo el financiamiento, si es así se está generando valor para la empresa, de lo contrario se destruye valor, porque se tienen que utilizar recursos de otras fuentes para cubrir dicho déficit. Por la sencillez de su concepto es fácil de aplicar, surge de

El crecimiento, el apalancamiento, el volumen de capital, el tamaño y la liquidez se identifican como los factores determinantes más importantes de la rentabilidad (Al-Mutairi et al., 2021).

	comparar la rentabilidad obtenida por una empresa con el costo de los recursos utilizados para obtener dicha rentabilidad (Valencia, 2011).	
Eficiencia	La organización obtendrá una ventaja competitiva si el capital intelectual es eficiente y esas fortalezas están conectadas adecuadamente con las otras funciones organizacionales. El capital intelectual se denota por el inventario de habilidades humanas, conocimientos y eficiencia de gestión (Khan, 2021).	Cuando la empresa se expande aún más, las corporaciones subsidiarias deben reposicionar y rediseñar sus funciones de administración, estipular la autoridad y responsabilidad de cada departamento y asegurar coordinación con los departamentos funcionales de la matriz, mejorando así la eficiencia. La estructura organizacional, es un sistema que define claramente la división del trabajo y los derechos y responsabilidades en una organización; afecta la eficiencia empresarial y la toma de decisiones (Hu et al., 2021).

*Nota.* Los textos en inglés fueron adaptados a partir de la traducción de Google Translate.

Por lo anterior, se logra realizar la propuesta de las variables de medición del desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia. Cabe concluir, que estas variables son fuentes de información fundamental para la toma de decisiones organizacionales y es por medio de la gestión adecuada de cada una de estas que la organización tendrá las bases necesarias para el desarrollo y sostenibilidad empresarial.

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

Cabe concluir que, las variables del desempeño organizacional son: la creatividad, la innovación, la productividad, la eficiencia, la eficacia, la competitividad y la rentabilidad. De igual manera, a través de estas variables se podrá comparar y analizar desde diferentes niveles la gestión organizacional en relación con los procesos, objetivos, recursos, estrategias, cultura, y todo el sistema en términos globales.

De la misma manera, se logra evidenciar que existe una relación directa entre las variables primarias y secundarias del proceso de toma de decisiones organizacionales con las variables de medición del desempeño organizacional. Estas variables causales de la toma de decisiones que son producto de la RSL se relacionan directamente con la medición del desempeño organizacional, lo que lleva a concluir que las acciones llevadas a cabo en los procesos de medición y control tendrán un efecto positivo sobre la toma de decisiones empresariales.

Por otro lado, con base en los análisis realizados a través de Nvivo, se puede observar las relaciones causales entre las variables de innovación y creatividad – competitividad, la eficacia – productividad y la rentabilidad – eficiencia. De esta manera, se agruparon en tres categorías principales las variables de medición del desempeño organizacional: categoría de desarrollo organizacional (innovación y creatividad – competitividad), categoría de control organizacional (eficacia – productividad) y categoría de rendimiento financiero (rentabilidad – eficiencia). Por esto, las categorías de medición del desempeño son fuentes de información fundamental para la toma de decisiones organizacionales y es a través de la gestión adecuada de cada una de estas categorías que la organización tendrá las bases necesarias para el desarrollo y sostenibilidad empresarial.

Adicionalmente, la innovación se concibe como un medio de cambio organizacional, al igual que un proceso de generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas o comportamientos, que están orientados a la generación de ventajas competitivas y a la subsistencia de la organización en el entorno. De esta manera, se pretende resaltar la relevancia de los procesos de innovación, ya que estos son un factor que contribuye directamente a un mejor rendimiento organizacional.

Por otro parte, cuando aumenta la participación, discusión y análisis de los individuos participes de un proceso al interior de la organización deportiva también se fortalecen los niveles de creatividad, innovación y desarrollo organizacional. De igual manera, cuando los individuos están más orientados a los procesos creativos y de mejora continua, se logran desarrollar entornos efectivos de trabajo creativo. Por consiguiente, se pudo inferir a modo comparativo vinculando las diferentes perspectivas de los autores que la competitividad hace parte de la categoría de desarrollo organizacional, en términos de innovaciones, impacto social, nuevas estrategias en la toma de decisiones y desarrollo de mercados.

Del mismo modo, se dedujo a modo comparativo vinculando las diferentes perspectivas de los autores que la eficacia se encuentra en la categoría de control organizacional, en términos de cumplimiento de objetivos, control de los procesos internos y la mejora de los entornos operativos empresariales. De esta manera, se infiere a través del vínculo entre las diferentes perspectivas de los autores que la productividad es una variable que hace parte de la categoría de control organizacional, relacionando los conceptos de desarrollo económico, mejoramiento de la planificación, impacto social, nuevos modelos operativos y capacitación del talento humano.

Por consiguiente, se infiere que la rentabilidad es una variable que hace parte de la categoría de rendimiento financiero, relacionando los conceptos creación de valor, estructura de capital, control de costos y liquidez empresarial. De igual manera, se puede inferir a modo comparativo que la eficiencia hace parte de la categoría de rendimiento financiero, en términos de estructura organizacional, división del trabajo, toma de decisiones y capital intelectual de los miembros de la organización.

Por último, se logra realizar la propuesta de las variables de medición del desempeño organizacional aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia. Cabe concluir, que estas variables son fuentes de información fundamental para la toma de decisiones organizacionales y es por medio de la gestión adecuada de cada una de estas que la organización tendrá las bases necesarias para el desarrollo y sostenibilidad empresarial.

## **5.2. Recomendaciones**

Es prudente advertir que, aunque han sido varios los estudios desarrollados entorno al desempeño organizacional y los procesos de toma de decisiones existe disparidad conceptual y epistemológico en la medición del desempeño en organizaciones deportivas, lo que genera un escenario idóneo para la investigación de las variables de desempeño que contribuyan a la toma de decisiones organizacionales.

Adicionalmente, se recomienda para futuras investigaciones la proposición de modelos y escalas de valoración para la medición de las variables descritas anteriormente, lo cual sería de gran contribución para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones deportivas en Colombia. De esta manera, se lograría aumentar los niveles de desempeño empresarial en pro de generar un mayor impacto social que contribuya a la mejora de la calidad de vida de la sociedad.

De igual modo, se recomienda ampliar conceptualmente y operativizar la evaluación de las variables a través de instrumentos, herramientas del día a día que permitan contextualizar los resultados en la realidad de las organizaciones principalmente las sociales. Además, se recomienda plantear nuevos vacíos del conocimiento que se permiten vislumbrar con el desarrollo del trabajo alcanzado.

Por otro lado, se sugiere analizar cuáles serían las implicaciones prácticas en la gestión de las variables de medición del desempeño en las organizaciones deportivas colombianas y su impacto en el desarrollo y potencialización de este tipo de organizaciones. Así, determinar de forma cuantitativa como a través de la gestión organizacional de las variables de desempeño se logra obtener una mejor medida de rendimiento empresarial.

De esta manera, se recomienda profundizar y ampliar conceptualmente el tópico de las tres categorías principales de las variables de medición del desempeño organizacional que son: categoría de desarrollo organizacional (innovación y creatividad – competitividad), categoría de control organizacional (eficacia – productividad) y categoría de rendimiento financiero (rentabilidad – eficiencia). Teniendo en cuenta que, las categorías de medición del desempeño son fuentes de información fundamental para la toma de decisiones organizacionales y es a través de la gestión

adecuada de cada una de estas categorías que la organización tendrá las bases necesarias para alcanzar el desarrollo y la sostenibilidad organizacional.

Paralelamente, se sugiere investigar a profundidad y generar nuevo conocimiento alrededor del tema de la innovación como medio de cambio organizacional, al igual que los procesos de generación, desarrollo e implementación de nuevas ideas o comportamientos, que están orientados a la generación de ventajas competitivas y a la subsistencia de la organización en el entorno. De igual forma, se sugiere desarrollar nuevas investigaciones en torno a la competitividad como parte de la categoría de desarrollo organizacional, en términos de innovaciones, impacto social, nuevas estrategias en la toma de decisiones y desarrollo de nuevos mercados.

En efecto, se recomienda ampliar el concepto de la eficacia que se encuentra en la categoría de control organizacional, en términos de cumplimiento de objetivos, control de los procesos internos y la mejora de los entornos operativos empresariales. Del mismo modo, se sugiere generar nuevo conocimiento en relación con la productividad organizacional la cual es una variable que hace parte de la categoría de control, relacionando los conceptos de desarrollo económico, mejoramiento de la planificación, impacto social, nuevos modelos operativos y capacitación del talento humano.

Es significativo que, se generen nuevos estudios en relación con la rentabilidad la cual es una variable que hace parte de la categoría de rendimiento financiero, relacionando los conceptos de creación de valor, estructura de capital, control de costos y liquidez empresarial. De igual manera, se sugiere ampliar el concepto de la eficiencia que hace parte de la categoría de rendimiento financiero, en términos de estructura organizacional, división del trabajo, toma de decisiones y capital intelectual de los miembros de la organización.

Por último, es imprescindible tener en cuenta que la metodología planteada tiene como fuente de información principal literatura especializada sobre el tema, la cual es de origen internacional. Esto debido a la escasez de estudios sobre este tema a nivel nacional. Por lo anterior, se recomienda contrastar las variables identificadas en la literatura con la realidad de la organización deportiva colombiana, y así realizar validaciones empíricas de los hallazgos encontrados.

## Referencias

- Ackoff, R. (1983). *Planificación de la empresa del futuro*. Limusa.
- Acosta Hernández, R. (2005). *Gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Editorial Paidotribo.
- Al-Mutairi, A., Naser, H., & Naser, K. (2021). Determinants of corporate performance: empirical evidence from the insurance companies listed on Abu Dhabi securities exchange (ADX). *Accounting*, 7(1), 143–150. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.10.003>
- Amaya Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales: métodos cuantitativos para la administración* (2.ª ed.). Ecoe Ediciones.
- Antony, J. P., & Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 1: A conceptual framework. *Measuring Business Excellence*, 14(2), 3-11. <https://doi.org/10.1108/13683041011047812>
- Balduck, A.-L. (2009). *Effectiveness in sport on micro and meso management level* [Doctoral dissertation, Ghent University]. Universiteit Gent. <https://bit.ly/33AO9zM>
- Békés, G., Benito, G. R. G., Castellani, D., & Muraközy, B. (2021). Into the unknown: the extent and boldness of firms' international footprint. *Global Strategy Journal*, 1–26. <https://doi.org/10.1002/gsj.1397>
- Biblioteca de la Universidad de Sevilla. (2021a, 6 de mayo). *Índice h: introducción*. <https://guiasbus.us.es/indiceh>
- Biblioteca de la Universidad de Sevilla. (2021b, 14 de abril). *Factor de impacto: factor de impacto con Scopus*. <https://guiasbus.us.es/factordeimpacto/scopus>
- Biblioteca Universitaria de Deusto. (s.f.). *Índices de impacto: cuartiles*. Recuperado el 12 de mayo, 2020, de <https://bit.ly/3y9tNvt>



- Boulding, K. E. (1956). General systems theory—the skeleton of science. *Management Science*, 2(3), 97-208. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2.3.197>
- Brand Ortiz, J. (2018). *Impacto de la creación y la captura de valor sobre el desempeño de las organizaciones deportivas: el rol mediador de la co-innovación y la co-creación de valor* (Tesis doctoral inédita). Universidad Pontificia Bolivariana.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation* (rev. ed.). Oxford University Press.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/C2013-0-10457-6>
- Coriat, B. (2000). *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Siglo XXI.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4<sup>th</sup> ed.). Sage.
- Crozier, M. (1974). *El fenómeno burocrático*. Amorrourtu.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Daszyńska-Żygadło, K., Słoński, T., & Dziadkowiec, A. (2021). Corporate social performance and financial performance relationship in banks: sub-industry and cross-cultural perspective. *Journal of Business Economics & Management*, 22(2), 424-444. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13892>
- Durowoju, O. A., Chan, H. K., Wang, X., & Akenroye, T. (2021). Supply chain redesign implications to information disruption impact. *International Journal of Production Economics*, 232. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107939>

- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., & Gómez-Tafalla, A. M. (2020). exploring environmental and entrepreneurial antecedents of social performance in spanish sports clubs: a symmetric and asymmetric approach. *Sustainability*, 12(10), <https://doi.org/10.3390/su12104234>
- Función Pública. (2018). *Análisis Sector Deporte*. Gobierno de Colombia. <https://bit.ly/3tHmWpH>
- Gómez, S., Opazo, M. y Martí, C. (2007). *Características estructurales de las organizaciones deportivas*. IESE Business School – Universidad de Navarra. <https://bit.ly/3tCvK00>
- Gullu, S., Sahin, S., & Kiziloglu, E. (2018). The effect of internal and external motivation on organizational trust: a case study on a sport organization in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 7(5), 127-137. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v7n5p127>
- Guzmán Morales, S. (2006). Estructura, organización y planificación nacional del deporte: el Sistema Deportivo Español. *Lecturas: Educación Física y Deportes Revista Digital*, 10(92). <https://www.efdeportes.com/efd92/sde.htm>
- Guzmán, C., Santos, F. J., & Barroso, M. de la O. (2020). Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance. *Small Business Economics*, 55, 1075–1089. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00174-5>
- Hardy, C., & Clegg, S. R. (1996). Some dare call it power. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 622-641). Sage.
- Hu, K.-H., Hsu, M.-F., Chen, F.-H., & Liu, M.-Z. (2021). Identifying the key factors of subsidiary supervision and management using an innovative hybrid architecture in a big data environment. *Financial Innovation*, 7(10). <https://doi.org/10.1186/s40854-020-00219-9>
- Kazancoglu, I., Sagnak, M., Kumar Mangla, S., & Kazancoglu, Y. (2021). Circular economy and the policy: a framework for improving the corporate environmental management in supply chains. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 590–608. <https://doi.org/10.1002/bse.2641>

- Khan, S. (2021). Impact of human resource accounting on organizations' financial performance in the context of SMEs. *Accounting*, 7(3), 621–628. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.12.016>
- Kim, S. S., & Petrick, J. F. (2005). Residents' perceptions on impacts of the FIFA 2002 World Cup: the case of Seoul as a host city. *Tourism Management*, 26(1), 25–38. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.013>
- Kock, A., & Gemünden, H. G. (2020). How entrepreneurial orientation can leverage innovation project portfolio management. *R&D Management*, 51(1), 40–56. <https://doi.org/10.1111/radm.12423>
- Lazarević, D., Dobrodolac, M., Švadlenka, L., & Stanivuković, B. (2020). A model for business performance improvement: a case of the postal company. *Journal of Business Economics & Management*, 21(2), 564–592. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12193>
- Ley 181 de 1995. Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte. 18 de enero de 1995. D. O. No. 41679.
- Macías Urrego, J. A. (2014). *Propuesta de proceso de transferencia de resultados de investigación en las instituciones de educación superior (privadas) de Medellín en las facultades de ingenierías a partir de sus capacidades de innovación* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional UN. <https://bit.ly/33S8y3z>
- Menchén, M. (2019, 29 de mayo). La industria del deporte en España supera los 13.000 millones en ingresos y mantiene el empleo al alza. *Palco23*. <https://bit.ly/3bnuN5c>
- Merton, R. K. (1957). *Social theory and social structure* (rev. ed.). The Free Press.
- Ministerio del Deporte. (2020, 3 de agosto). *Talentos Colombia transformará al deporte colombiano*. Gobierno de Colombia. <https://bit.ly/3eHGvdf>

- Morales, F. (2012, 9 de septiembre). *Conozca 3 tipos de investigación: descriptiva, exploratoria y explicativa*. Cooperación en Red Euro Americana para el Desarrollo Sostenible. <https://bit.ly/3eG0glq>
- Ngatno, Apriatni, E. P., & Youlianto, A. (2021). Moderating effects of corporate governance mechanism on the relation between capital structure and firm performance. *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1866822>
- Nugroho, M. (2021). Corporate governance and firm performance. *Accounting*, 7(1), 13–22. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.10.019>
- NVivo. (n.d.). *Fueling Academic Research*. Retrieved February 20, 2021, from <https://bit.ly/3eO300h>
- O'Boyle, I., & Hassan, D. (2014). Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 299-314. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.898677>
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (s.f.). *Deporte y desarrollo*. Recuperado el 13 de mayo, 2020, de <https://www.wipo.int/ip-sport/es/development.html>
- París Roche, F. (2007). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas* (4ª ed.). Editorial Paidotribo.
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95.
- Prokopenko, J. (1989). *La gestión de la productividad: manual práctico*. Oficina Internacional del Trabajo.
- Ribas, N. (2017, 25 de septiembre). Las cinco grandes compañías que dominan la industria del deporte. *Crónica Global*. <https://bit.ly/3eKb6qG>
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1966). *Management and the worker: an account of a research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Harvard University Press.

- Rosch, E. (2013). Principles of Categorization. In *Readings in cognitive science: a perspective from psychology and artificial intelligence* (pp. 312-322). Morgan Kaufmann Publishers. <https://doi.org/10.1016/B978-1-4832-1446-7.50028-5>
- Rundh, B., & Gottfridsson, P. (2015). Delivering sports events: the arena concept in sports from a network perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(7), 785-794. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2013-0131>
- Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J.-P. (2021). Organizational adaptation. *Journal of Management*, 47(1), 43–75. <https://doi.org/10.1177/0149206320929088>
- Schetgen, L., Bogaert, M., & Van den Poel, D. (2021). Predicting donation behavior: acquisition modeling in the nonprofit sector using Facebook data. *Decision Support Systems*, 141. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113446>
- SCIImago Journal & Country Rank. (n.d.). About us. Retrieved February 20, 2021, from <https://bit.ly/3fjdmE6>
- Scott, R. W. (1981). *Organizations: rational, natural and open systems*. Prentice Hall.
- Setiawanta, Y., Utomo, D., Ghozali, I., & Jumanto, J. (2020). Financial performance, exchange rate, and firm value: the Indonesian public companies case. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11(22), 348–366. <https://doi.org/10.15388/OMEE.2020.11.37>
- Smith, E. E., Patalano, A. L., & Jonides, J. (1998). Alternative strategies of categorization. *Cognition*, 65(2–3), 167–196. [https://doi.org/10.1016/S0010-0277\(97\)00043-7](https://doi.org/10.1016/S0010-0277(97)00043-7)
- Smith, N. L., & Green, B. C. (2020). Examining the factors influencing organizational creativity in professional sport organizations. *Sport Management Review*, 23(5), 992-1004. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.003>
- Solano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16(3), 44-51. <https://bit.ly/3eF9Zsb>

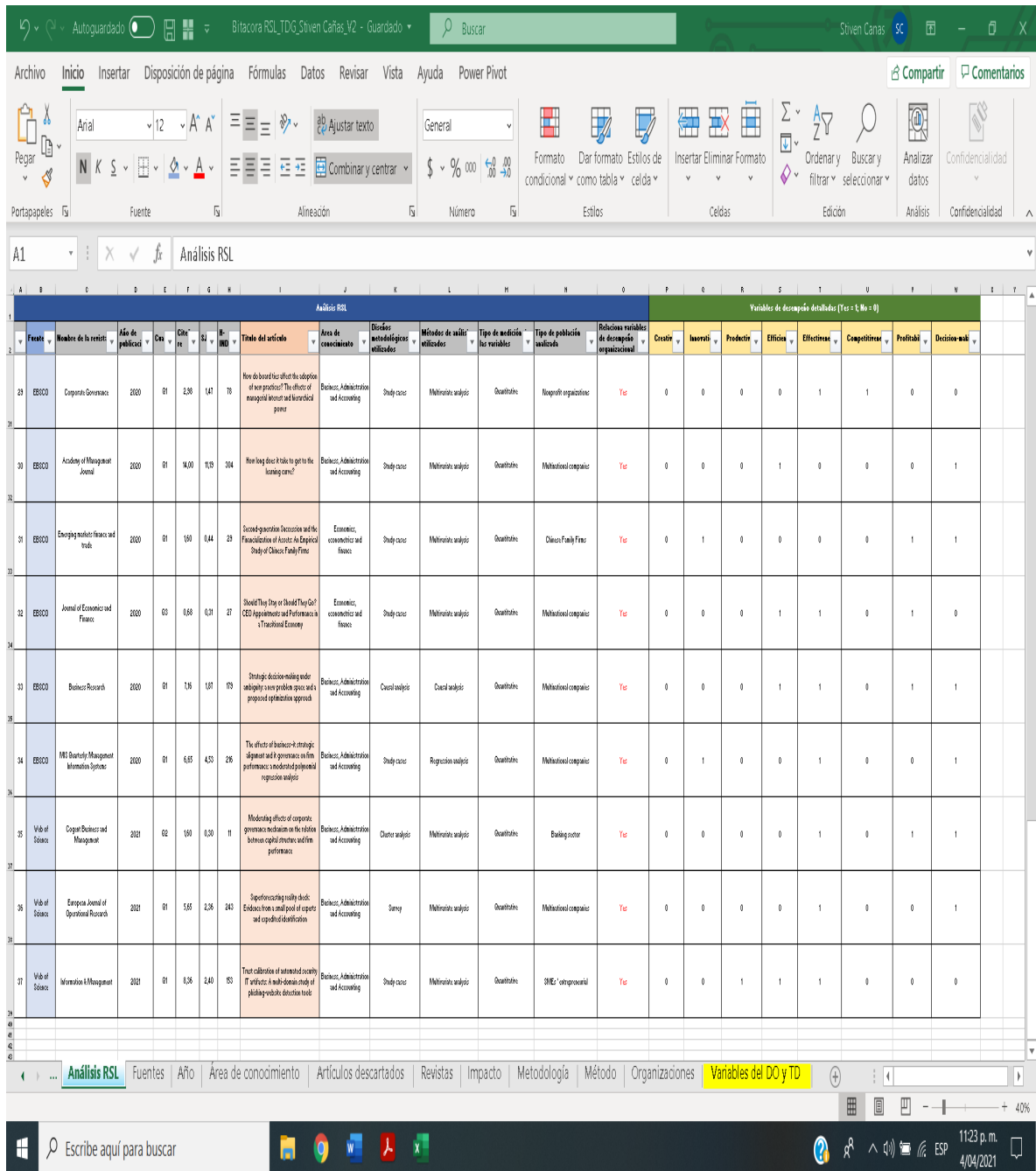
- Svensson, P. G., Andersson, F. O., Mahoney, T. Q., & Ha, J. P. (2020). Antecedents and outcomes of social innovation: a global study of sport for development and peace organizations. *Sport Management Review*, 23(4), 657-670. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.08.001>
- Valencia, W. A. (2011). Indicador de Rentabilidad de Proyectos: el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA). *Industrial data*, 14(1), 15-18.
- Von Bertalanffy, L. (1950). The theory of open systems in physics and biology. *Science*, 111(2872), 23-29. <http://dx.doi.org/10.1126/science.111.2872.23>
- Weerawardena, J., & Sullivan Mort, G. (2012). Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: innovation and differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 91-101. <https://doi.org/10.1509/jppm.11.034>
- Winand, M., Vos, S., Claessens, M., Thibaut, E., & Scheerder, J. (2014). A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature. *Managing Leisure*, 19(2), 121-150. <https://doi.org/10.1080/13606719.2013.859460>
- Winand, M., Vos, S., Zintz, T., & Scheerder, J. (2013). Determinants of service innovation: A typology of sports federations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 13(1), 55-73. <https://doi.org/10.1504/IJSM.2013.055194>
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(4), 279-307. <https://doi.org/10.1080/13606719.2010.508672>
- Yuniarty, Prabowo, H., & Abdinagoro, S. B. (2021). The role of effectual reasoning in shaping the relationship between managerial-operational capability and innovation performance. *Management Science Letters*, 11(1), 305–314. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.002>
- Zhang, Y. F., Namazi, M., Guo, Y. Q., & Li, X. (2020). Finance business partnering and manufacturing firms' performance: a mediating role of non-financial performance. *Journal of Business Economics and Management*, 21(2), 473–496. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12002>



Zhang, Y., Sun, J., Yang, Z., & Wang, Y. (2020). Critical success factors of green innovation: technology, organization and environment readiness. *Journal of Cleaner Production*, 264. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121701>

# Anexo A. Revisión sistemática de literatura

En este anexo se puede evidenciar la imagen de la base de datos que se creó en Excel para analizar la búsqueda de la RSL.



Análisis RSL											Variables de desempeño detalladas (Yes = 1, No = 0)											
Fecha	Nombre de la revista	Año de publicación	Citas	H-index	Título del artículo	Área de conocimiento	Diseño metodológico aplicado	Métodos de análisis utilizados	Tipo de análisis de los variables	Tipo de publicación analizada	Relaciones variables de desempeño organizacional	Crear	Innovar	Producir	Eficacia	Efectividad	Competitividad	Rentabilidad	Decisiones más			
29	EBSCO	Corporate Governance	2020	91	2,58	147	76	How do boards affect the adoption of new practices? The effect of managerial intent and hierarchical power	Business, Administration and Accounting	Study cases	Multivariate analysis	Quantitative	Nonprofit organizations	Yes	0	0	0	0	1	1	0	0
30	EBSCO	Academy of Management Journal	2020	91	14,00	119	104	How long does it take to get to the learning curve?	Business, Administration and Accounting	Study cases	Multivariate analysis	Quantitative	Multinational companies	Yes	0	0	0	1	0	0	0	1
31	EBSCO	Emerging markets finance and trade	2020	91	160	0,44	29	Second-generation succession and the Financialization of Assets: An Empirical Study of Chinese Family Firms	Economic, econometric and finance	Study cases	Multivariate analysis	Quantitative	Chinese Family Firms	Yes	0	1	0	0	0	0	1	1
32	EBSCO	Journal of Economic and Finance	2020	93	0,68	0,31	27	Should They Stay or Should They Go? CEO Appointments and Performance in a Transitional Economy	Economic, econometric and finance	Study cases	Multivariate analysis	Quantitative	Multinational companies	Yes	0	0	0	1	1	0	0	1
33	EBSCO	Business Research	2020	91	7,76	1,67	179	Strategic decision-making under ambiguity: a new problem space and a proposed optimization approach	Business, Administration and Accounting	Causal analysis	Causal analysis	Quantitative	Multinational companies	Yes	0	0	0	1	1	0	1	1
34	EBSCO	MIS Quarterly Management Information Systems	2020	91	6,65	4,53	236	The effects of blockchain strategic alignment and governance on firm performance: a moderation polynomial regression analysis	Business, Administration and Accounting	Study cases	Regression analysis	Quantitative	Multinational companies	Yes	0	1	0	0	1	0	0	1
35	Vib of Doac	Corporate Governance and Management	2021	92	160	0,30	11	Modeling effects of corporate governance mechanism on the relation between capital structure and firm performance	Business, Administration and Accounting	Doctor analysis	Multivariate analysis	Quantitative	Banking sector	Yes	0	0	0	0	1	0	1	1
36	Vib of Doac	European Journal of Operational Research	2021	91	5,65	2,36	243	Tapering versus reality shock: Evidence from a small pool of experts and capital market investors	Business, Administration and Accounting	Survey	Multivariate analysis	Quantitative	Multinational companies	Yes	0	0	0	0	1	0	0	1
37	Vib of Doac	Information & Management	2021	91	0,36	2,40	93	Trust calibration of automated security IT services: A multi-domain study of plinking public decision tools	Business, Administration and Accounting	Study cases	Multivariate analysis	Quantitative	DMIS / intrapersonal	Yes	0	0	1	1	1	0	0	0





