

Gerencia deportiva sostenible

Juan Francisco Gutiérrez Betancur

Licenciado en Educación Física.

Especialista en Administración Deportiva.

Profesor e Investigador del Área de

Administración Deportiva en el Instituto

Universitario de Educación Física de la

Universidad de Antioquia.



En la última década las ciencias del deporte han experimentado un notable crecimiento, reflejado éste en la ruptura de marcas mundiales, la aparición de nuevas manifestaciones deportivas, nuevos equipamientos y diseños tecnológicos con aplicaciones específicas, lo que ha conducido a un mejor conocimiento de la complejidad de los fenómenos sociales que rodean al deporte.

Si consideramos al deporte como parte del engranaje social, podría éste analizarse en términos de su relación con otras instituciones sociales, la economía, la educación o la política. En general, estas relaciones suelen ser contextuales, es decir, referidas a contextos y tiempos concretos, a actores y dinámicas sociales en un momento histórico particular.

Las actuales demandas en el sector deportivo no están aisladas de sucesos mundiales, ni de las relaciones intersectoriales. Las organizaciones deportivas de hoy son cambiantes, con modelos de desempeño basados en procesos; organizaciones centradas en el mercado; organizaciones integradas por la informática y la telemática; organizaciones que permiten abrir sus puertas a las fronteras más equidistantes.

Este cambio de paradigmas en las organizaciones ha traído consigo modelos conceptuales o herramientas facilitadoras de la gestión: la Calidad Total, La Reingeniería, El Benchmarking, El Kaizen, entre otros, generando en un principio una confusión positiva, pero en ocasiones, modelos que no alcanzan a ser implementados en su totalidad por falta de análisis.

Surge entonces como concepto de reflexión, para ser profundizado, el de la GERENCIA DEPORTIVA SOSTENIBLE, dada la necesidad de entender la perspectiva del largo plazo en la vida de las organizaciones deportivas dentro del contexto de las nuevas demandas.

EL NUEVO PARADIGMA

Hasta ahora el principal objetivo de los gestores deportivos ha sido el de optimizar las utilidades (financieras) de la organización, así se quiera mostrar con prevalencia los impactos sociales y económicos que desde su gestión se puedan desprender. Sin embargo, la apertura de los mercados ha ido paulatinamente conduciendo a la disminución del proteccionismo estatal, creando un clima de competitividad local, regional y nacional, en el cual cada vez es más difícil alcanzar utilidades altas. Ante esta lucha por la supervivencia organizacional, se impone una mentalidad cortoplacista para resolver los problemas financieros, la cual es insuficiente para garantizar la permanencia en el mercado. Se necesita una visión a mediano y largo plazo, ya que los actuales costos laborales no competitivos y la integración global que propone el actual modelo económico, así lo demandan.

CONCEPTO

"Se entiende por Gerencia Sostenible una gerencia madura, que actúa con el objetivo de garantizarla supervivencia, productividad y competitividad de la organización a corto, mediano y largo plazo, agregando valores en las relaciones entre sus dimensiones económico-organizativa, ambiental y social; identificando los efectos sinérgicos que se producen a partir de éstas".¹

De este concepto se desprenden otros como el de Sostenibilidad, Desarrollo Sostenible, Ecoeficiencia, todos ellos ligados a las nuevas reglas de juego provenientes de los sistemas gerenciales de auditoría ambiental (ISO14.000). Aunque todos estos planteamientos mencionan la estrecha relación entre las actividades económicas, la protección del medio ambiente y el desarrollo



¹BURKARD W. Hans M. *Hacia una Gerencia Sostenible. 1er Congreso Internacional de Gerencia Sostenible. U de A. Mayo de 1996.*

social (Calidad de Vida), en las consideraciones prácticas, casi siempre se omite este último.

Desde esta perspectiva hablar de Gerencia Deportiva Sostenible, es ubicar a la organización deportiva como un actor de relaciones financieras, económicas y sociales, con responsabilidades, no sólo de la supervivencia y crecimiento de la empresa, sino también, con la satisfacción de necesidades sociales y cuidado del medio ambiente.

El carácter de sostenibilidad en la organización implica la capacidad de *replicar* cualquiera de las acciones emprendidas en contextos y situaciones similares; el *trabajo eficiente*, la independencia de *condicionantes* sociales, políticos o económicos y la *capacidad de consumo* de la generación presente sin afectar la próxima.

Una Gerencia Deportiva Sostenible se desarrolla potenciando estos aspectos:



CAPACIDAD DE RÉPLICA

El modelo de globalización de hoy, justamente propone" el desarrollo de estrategias globales integradas"² que permitan pensar que el producto o servicio desarrollado sea de fácil aceptación en diferentes contextos, adaptables posteriormente a cada uno de ellos. Esto demanda de un esfuerzo de los miembros de la organización, en cuanto a que deben estar sensibilizados con la estructura del "negocio"; portante, la cúspide (junta directiva, alta gerencia) debe viabilizar el conocimiento y concertación de los objetivos a largo plazo, construir una visión compartida, construir el "Futuro Deseable"³, de tal manera que cada miembro de la organización esté en capacidad de desarrollar o contribuir al alcance de estos objetivos en ambientes distintos a los primigenios del proyecto.

1 YiP, George. *Globalización. Norma. 1997.pg.1*

2 MOMA SASTOQUE. *Francisco. Prospectiva. Legis. 1990*



TRABAJO EFICIENTE

La gran mayoría de las organizaciones deportivas en el País tienen bajo su marco filosófico el principio del trabajo eficiente, es decir, que esté en condiciones de prestar sus servicios en términos de calidad con optimización de sus recursos. Sin embargo, es difícil optimizarlos sino se conoce bien el "negocio". Conocerlo implica establecer "en conjunto" cuáles son los roles de cada actor (interno y externo), establecer relaciones con otros sectores que permitan potenciar las tareas buscando el beneficio mutuo, el beneficio social.

Nuestras organizaciones deportivas aún son temerosas en enfrentar los nuevos retos en alianza con otras, se teme perder el protagonismo de la acción. El trabajo eficiente se logra cuando se disminuyen los costos operativos sin desmejorar la prestación del servicio.

CAPACIDAD DE CONSUMO

Los productos y/o servicios que estamos desarrollando están siendo diseñados sin considerar las implicaciones ecológicas de las nuevas generaciones (alto rendimiento para niños, construcciones deportivas que afectan el entorno natural, programas de salud sin el apoyo interdisciplinario, entre otros) o productos o servicios de corta vida, en cuanto no se tiene como referente las reales necesidades y demandas de la comunidad.

La aparición de nuevas tendencias deportivas son consideradas como asuntos aislados de los roles sociales, económicos o políticos y no se logra reconocer en ellos el "Costo de Oportunidad". Es necesario indagar sobre los gustos de las jóvenes generaciones, sin desatender a las actuales, valorando los impactos económicos, financieros y sociales de los nuevos servicios.

LA CONDICIONALIDAD

Por carecer de estudios que realmente determinen los impactos (financiero, económico y social) de nuestros productos o servicios, éstos, en ocasiones, se ven afectados por regulaciones de otros sectores (salud, educación, bienestar social...) que hacen que nuestros esfuerzos en el diseño, la promoción, la implementación o sean inoperantes o costosos: lo que conlleva a la ineficiencia por falta de planeación. El producto o servicio deportivo, para que sea duradero, debe ser independiente de variables externas que no podamos controlar.

CONCLUSIÓN

Para dirigir de esta manera la organización deportiva es necesario, además de las competencias profesionales del equipo de trabajo, la "valorización" del hombre, es decir, formar al empleado dentro del contexto y valores de la empresa, para que la institución desarrolle contabilidad, credibilidad y una imagen positiva frente al mercado en que actúa y frente a la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA.

BUCKARD W. Hans M. Hacia una Gerencia Sostenible. 1er Congreso Internacional de Gerencia Sostenible. U de A. Mayo de 1996.

DRUCKER, Peter. DRUKER: su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. Norma. 1997

GARCÍA FERRANDO, Manuel. Aspectos Sociales del Deporte. Una reflexión sociológica. Alianza Deporte. 1990.

MOJICA SASTOQUE, Francisco. La Prospectiva. Legis 1991.

YIR GeorgeS. Globalización. Norma 1997.

