

**La gestión de la calidad en la organización deportiva**  
**Caso: Ligas de deportes de balón o pelota de Antioquia**

Carlos Mario Cano García  
carlosmariocanogarcia@gmail.com

Director:  
Marlon Andrés Amaya Cadavid  
marlon.amaya@udea.edu.co

**Resumen**

Considerando la gestión de la calidad como una estrategia corporativa de relevancia para el posicionamiento de mercado, la obtención de mayores beneficios y su aporte al logro de diversas metas empresariales, además la necesidad de identificar su aplicación en la organización deportiva, el objetivo del presente estudio fue reconocer las prácticas, modelos o sistemas de gestión de la calidad en la administración de las ligas de deportes de balón o pelota de Antioquia. El trabajo llevó a la proposición de un modelo de gestión de la calidad para ligas deportivas, basado en los hallazgos y propuestas existentes. Se desarrolló mediante una metodología cualitativa, tipo estudio de caso. Los datos se recolectaron por medio de entrevistas semiestructuradas realizadas a directivos de las ligas y el análisis de documentos.

Los resultados señalan una brecha importante entre el desarrollo teórico y práctico de la gestión de la calidad, con la realidad administrativa de las ligas participantes, donde en mayor proporción es reducida la aplicación de prácticas de gestión de la calidad, siendo un asunto aún más acentuado en cuanto a modelos y sistemas. Este trabajo contribuye a la comprensión del uso de la gestión de la calidad en las ligas participantes, así como la implementación de otros elementos administrativos en relación con ella, señalando características, vacíos y proposiciones para el desarrollo administrativo del sector deportivo organizado.

**Palabras clave:** *gestión de la calidad, prácticas de gestión de la calidad, modelos de gestión de la calidad y sistemas de gestión de la calidad.*

**La gestión de la calidad en la organización deportiva**  
**Caso: Ligas de deportes de balón o pelota de Antioquia**

**Introducción**

En el ámbito organizacional existe un interés por la gestión de la calidad (Morales, Hernández-Mendo, & Blanco, 2009), fundamentado en la posibilidad que brinda de maximizar los beneficios a partir de una mejor relación con el cliente y el cumplimiento de objetivos empresariales. Se reconoce la calidad como una necesidad para garantizar la continuidad y el progreso de la organización (Calabuig Moreno & Crespo Hervás, 2009); convertido en un elemento clave orientado a la obtención de beneficios para clientes, usuarios, directivos, empleados, la imagen de la empresa y otros grupos de interés.

La gestión de la calidad ha sido objeto de múltiples trabajos académicos y empíricos a través de los cuales ha alcanzado un desarrollo considerable. Diferentes autores han abordado su evolución y avances en la historia de la administración, otros teóricos y administradores han incursionado con propuestas para su aplicación e investigadores se han ocupado de la manera como es implementada y sus efectos sobre variables esenciales para las firmas.

Teóricamente se identifica como la gestión de la calidad ha pasado por diferentes etapas como son la inspección, el control, el aseguramiento de la calidad y la calidad total; teniendo en esta última una concepción estratégica de mayor alcance por involucrar a todas las parte de la organización y todos los procesos, además de su enfoque de mercado y direccionamiento a los diferentes grupos de interés (Rubio Guerrero & Uribe Macías, 2013; San Miguel, 2009). Actualmente la gestión de la calidad continúa en desarrollo, Perdomo Ortiz (2009), plantea como en principio la calidad era entendida como un atributo de los bienes y servicios, luego se convirtió en elemento estratégico por su valor funcional orientado a la diferenciación y posicionamiento en el mercado y ha alcanzado una categoría de eje para modelos de desarrollo

empresarial. En este siglo XXI la gestión de la calidad se está comprendiendo como soporte y base organizacional para el logro de deseables empresariales tales como la creación de ventaja competitiva sostenible (Gutiérrez Pulido, 2014; González Álvarez, 2015).

Entre las propuestas más reconocidas para la implantación de la gestión de la calidad en las organizaciones, se encuentran los modelos de Deming, Baldrige, el modelo EFQM de excelencia (EFQM - Fundación Europea para la gestión de la calidad) y el modelo Iberoamericano para la excelencia, vigentes y regidos por principios en los que basan sus fundamentos (comunes en gran proporción) y que dieron lugares a premios a partir de unos criterios específicos con la pretensión de orientar la gestión de la calidad.

Los estudios empíricos realizados sobre la gestión de la calidad son diversos y han tenido lugar en variados contextos industriales, específicamente en el sector servicios uno de los trabajos más representativos es el llevado a cabo por Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988), en el que propusieron la escala *Servqual*, para medir la calidad del servicio a partir de la percepción del usuario, esta propuesta ha sido fundamento para una gran cantidad de trabajos. También se han llevado a cabo otras investigaciones para revisar las bondades y efectos positivos de la gestión de la calidad que son señalados en la literatura, encontrando en varias de ellas la relación positiva con variables como el posicionamiento de mercado, que a su vez afecta proporcionalmente la rentabilidad (Corma Canós, 2012). Hendricks & Singhal (1996), hallaron que la gestión de la calidad y sus implicaciones, se vinculan con un rendimiento superior en indicadores financieros: rentabilidad de las acciones, ingresos operativos, ventas, margen neto, número de empleados y total de activos.

En las organizaciones deportivas la calidad también ha sido foco de interés, por su dinamismo y evolución que representa retos administrativos. El deporte es reconocido como una realidad social con gran impacto en la población; interactúa con diferentes áreas y dimensiones sociales, al punto de llegar a condicionar políticas sociales, de salud, económicas, entre otras (Woratschek, Horbel, & Popp, 2014). Allí, es importante explorar el sector deportivo organizado como responsable de atender las demandas presentadas. La calidad es reconocida como un constructo relevante en la gestión de servicios deportivos, especialmente desde la perspectiva investigativa,

donde se ha relacionado a la estrategia corporativa y elementos vitales como la lealtad de los clientes (Gálvez Ruiz & Morales Sánchez, 2015).

Tal como ha sido un interés particular del área, el enfoque de investigación sobre la gestión de la calidad en las organizaciones deportivas también se ha centrado en el desarrollo y aplicación de instrumentos para la medición de la calidad a partir de la percepción del usuario sobre el servicio (Calabuig Moreno & Crespo Hervás, 2009; Nuviala Nuviala, Tamayo Fajardo, Iranzo Llopis, & Falcón Miguel, 2008), apuntando a un objetivo de calidad precisamente, reconocer los requerimientos específicos de los clientes para convertirlos en características de la prestación del servicio (Atehortúa Hurtado, 2007).

A pesar del consenso teórico considerablemente generalizado, sobre la importancia de la gestión de la calidad en las organizaciones “en muchas empresas y sectores de la economía hay una larga brecha por recorrer en relación a sus sistemas, las estrategias y los métodos de calidad” (Gutiérrez Pulido, 2014), puesto que la realidad señala que las prácticas y orientaciones sobre calidad continúan ausentes considerablemente, especialmente en organizaciones pequeñas y medianas.

Este supuesto teórico ha sido menos indagado, presentándose la demanda de conocer si realmente desde el seno interno de las organizaciones deportivas se gestiona la calidad y en qué condiciones. Se concreta que la situación problemática del estudio se centró en la necesidad de este reconocimiento; identificando las prácticas, modelos y sistemas de gestión de la calidad implementados, así como sus principales características, las dimensiones y enfoques priorizados, para determinar brechas y generar conocimiento que brinde posibilidades y bases para propuestas de aplicación de principios administrativos de calidad al sector deportivo organizado.

Uno de los propósitos que se incluyeron en el desarrollo del trabajo a partir de los hallazgos y en la búsqueda de generar posibilidades de acercamiento de la teoría al contexto práctico de las organizaciones deportivas, fue la elaboración de una propuesta de modelo de gestión de la calidad para ligas deportivas.

## Marco teórico

La teoría de la calidad se cimienta en autores conocidos como los maestros de la calidad; quienes con sus ideas aportaron a transformaciones en la industria y las organizaciones; entre estos autores principales se encuentran: Edwards Deming, Joseph Juran, Kaoru Ishikawa, Philips Crosby y Arman Feigenbaum (Gutiérrez Pulido, 2014). En la **Tabla 1**, se presentan sus principales contribuciones.

**Tabla 1. Contribuciones de los maestros de la calidad**

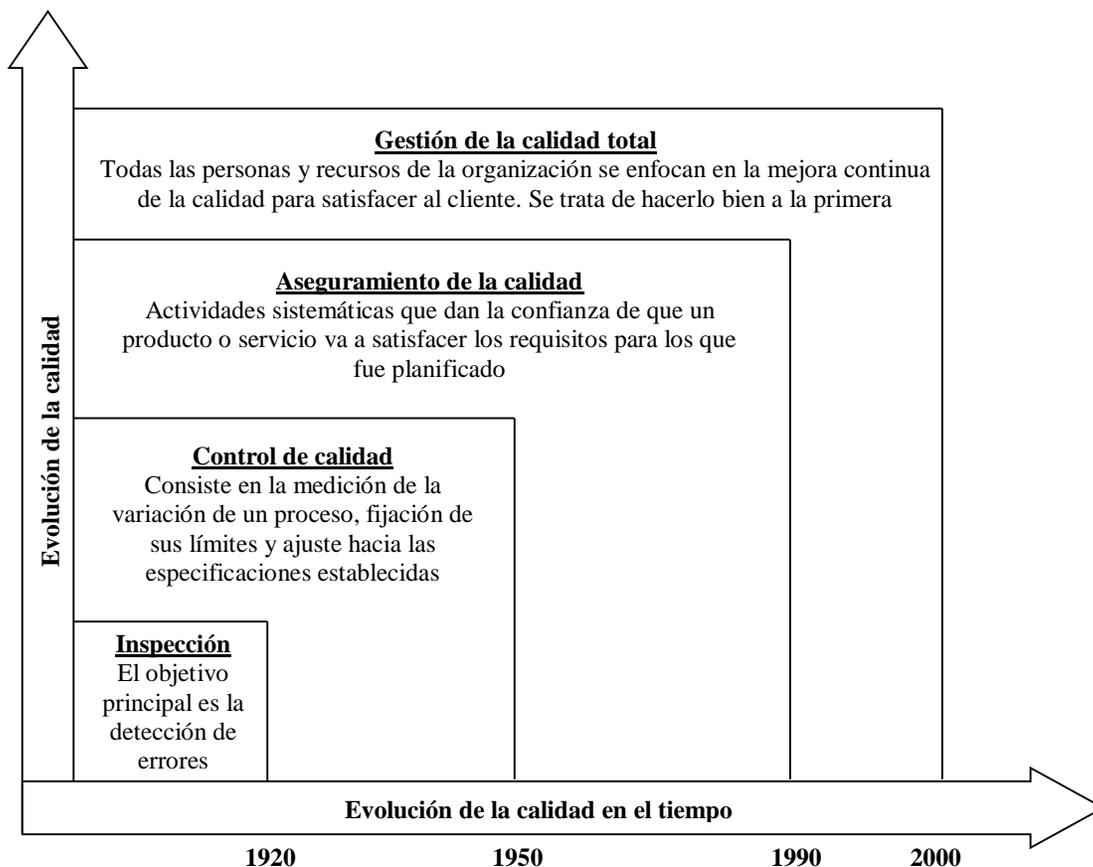
Autor	Contribuciones
Edwards Deming	<ul style="list-style-type: none"><li>- Promoción de la metodología de control estadístico de la calidad.</li><li>- Los 14 principios para transformar la gestión en la organización.</li><li>- Ciclo Deming o PHVA</li></ul>
Joseph Juran	<ul style="list-style-type: none"><li>- Métodos estadísticos aplicados a la calidad.</li><li>- Aporte a conceptualización del principio de Pareto.</li><li>- La trilogía de la calidad o la trilogía de Juran.</li></ul>
Kaoru Ishikawa	<ul style="list-style-type: none"><li>- La metodología de los círculos de calidad.</li><li>- Diagrama de causa-efecto o diagrama de Ishikawa.</li><li>- Concepto de control total de la calidad.</li></ul>
Philip Crosby	Principal promotor del movimiento de calidad “Cero defectos”.
Armand Feigenbaum	<ul style="list-style-type: none"><li>- Control total de la calidad.</li><li>- Costos de calidad.</li><li>- Planta oculta.</li></ul>

*Adaptado de Gutiérrez Pulido (2014)*

En torno a las proposiciones teóricas de estos autores ha tenido lugar la evolución de la gestión de la calidad, alcanzando el posicionamiento estratégico como medio para el cumplimiento de una misión generalizada en la existencia de las organizaciones y que las ha acompañado desde sus inicios: la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente por medio del suministro de productos, bienes o servicios con estándares de calidad (Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar, 2013). En ese sentido la gestión de la calidad ha tenido como enfoque fundamental el cliente. La

empresa debe partir de las necesidades del cliente (entradas), realizar las actividades pertinentes para la elaboración del bien o servicio (procesos), y entregar el bien o servicio que refleja los resultados de la empresa (salidas).

En ese marco, la calidad ha pasado por unas etapas evolutivas a través de la historia. En principio el fundamento de la calidad fue detectar y solucionar errores (*inspección*), en un estadio siguiente se pretendía evaluar las variaciones del proceso para establecer niveles de tolerancia y la manera de reducir el error (*control*), luego predominó una visión sistémica de la organización, con el propósito de involucrar a todas las áreas y procesos para garantizar la calidad (*aseguramiento de la calidad*) y finalmente con un enfoque de mercado, se definió como un componente estratégico para la competitividad (*calidad total*) (Rubio Guerrero & Uribe Macías, 2013; San Miguel, 2009).



**Figura 1.** Evolución de la Gestión de la calidad.

Fuente: tomado de San Miguel, (2009)

Para el siglo XXI, la calidad se está comprendiendo como soporte organizacional, que requiere ser implementada desde una visión a largo plazo y vincularse a las metas y objetivos globales de la organización (Gutiérrez Pulido, 2014), permite deseables empresariales como el desarrollo de ventaja competitiva sostenible.

La gestión de la calidad ha sido relacionada con otras variables de marcada importancia. Teóricamente se argumenta su influencia sobre la competitividad, exponiendo las consecuencias negativas por falencias en la gestión de la calidad y los beneficios positivos potenciales al mejorarla (Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar, 2013); en síntesis, los aciertos en calidad se vinculan a menores costos y mayor competitividad en el mercado, mientras los desaciertos representan dificultades organizacionales que desencadenan en los efectos contrarios.

Lloréns Montes & Fuentes Fuentes (2006), atribuyen a la gestión de calidad diferentes efectos; consideran que aporta al ahorro, en tanto elevar los niveles de calidad implica disminuir las falencias en los procesos, eliminando diferentes pérdidas, optimizando recursos y evitando por ejemplo, costos de garantía; plantean que tiene una relación positiva con la productividad debido a la producción de unidades con menores defectos e incremento de la posibilidad de producir más unidades que cumplen con las especificaciones; así mismo permite mayor rentabilidad, ya que las consecuencias de la calidad favorecerán la imagen organizacional, permitiendo una mejor posición en el mercado, aumentar las ventas y mejorar ingresos a partir del establecimiento de precios que generen un mayor beneficio.

Otra variable relevante asociada a la calidad y específicamente la gestión de la calidad total, es la innovación, sobre el fundamento de una posible correlación, en tanto la calidad y sus dimensiones se constituyen en plataforma y elementos propiciadores de la actividad innovadora (Perdomo Ortiz, 2009). En la satisfacción del cliente como componente central en la gestión de la calidad, además de procurar por proveer un bien o servicio que satisfaga sus necesidades y esté libre de defectos, se debe suplir la expectativa de atributos nuevos y mejorados (Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar, 2013).

En la teoría desarrollada por los autores que han estudiado la calidad, se han identificado enfoques particulares sobre los que se ha dirigido la atención. Entre los enfoques de gestión de la calidad se encuentran:

- Satisfacción del usuario
- Competitividad
- Diferenciación
- Productividad
- Rentabilidad
- Ahorro
- Valor agregado
- Excelencia
- Cultura organizacional

Por la importancia de la gestión de la calidad en las organizaciones ha sido un constructo objeto de estudio en muchos trabajos, para indagar las diferentes situaciones problema que se presentan, con el objetivo de comprender las realidades que enfrentan las empresas en entornos de constante cambio, con la búsqueda de responder a las necesidades de la demanda (Gálvez Ruiz & Morales Sánchez, 2015). Los trabajos desarrollados, con un enfoque principalmente en la evaluación de la calidad, han aportado a la construcción e identificación de las dimensiones más relevantes, así como orientaciones para la gestión de la calidad.

Uno de los estudios más representativos y referente para otros es el desarrollado por Parasuraman et al. (1988), quienes identificaron como una dificultad la ausencia de herramientas para evaluar la calidad del servicio. Desarrollaron la escala de múltiples ítems denominada *Servqual* para evaluar la percepción de los clientes acerca de la calidad del servicio, esta herramienta está compuesta por 5 dimensiones y 22 ítems, mismos que son aplicados en dos momentos o perspectivas (las expectativas y percepciones del cliente). Como propuesta alterna Cronin Jr. & Taylor (1992), crearon la escala *Servperf*; en esencia es similar al *Servqual*; se diferencia en que solo contempla la aplicación de los ítems para indagar por las percepciones del cliente, considerando además preguntar por las expectativas en tanto las percepciones las incluyen, logrando así un instrumento más concreto y práctico.

Para el campo de las organizaciones deportivas se han realizado estudios en la misma dirección, contribuyendo con instrumentos de evaluación de la calidad específicos para el sector deportivo,

aunque también se ha realizado una adaptación del *Servqual* para aplicar al campo (Morales et al., 2009). Nuviala Nuviala et al. (2008) diseñaron y validaron la Escala de Percepción de Organizaciones Deportivas (EPOD). Pensando la organización deportiva desde la óptica del desarrollo de eventos deportivos y la evaluación de la calidad percibida por los espectadores, Calabuig Moreno & Crespo Hervás (2009), elaboraron el *Eventqual*. Más recientemente Gálvez Ruiz & Morales Sánchez (2015), desarrollaron y evaluaron el Cuestionario para la Evaluación de la Calidad Percibida en Servicios Deportivos (CECASDEP). En la **Tabla 2**, se presentan las dimensiones que conforman los instrumentos expuestos.

**Tabla 2. Instrumentos para la medición de la calidad**

<b>Cuestionario</b>	<b>Dimensiones</b>
<i>Servqual - Servperf</i>	Elementos tangibles
	Fiabilidad
	Capacidad de respuesta
	Seguridad
	Empatía
<i>EPOD</i>	Técnicos-deportivos
	Instalaciones y material
	Actividades
	Imagen de la organización
<i>EVENTQUAL</i>	<i>Sin dimensiones o áreas</i>
<i>CECASDEP</i>	Instalación deportiva
	Espacios deportivos
	Vestuarios
	Programas de actividades
	Profesor-monitor

*Adaptación propia*

En este punto, conviene revisar otros aspectos que contribuyen a la configuración del sector deportivo organizado. Existe una estructura contextual y normativa en Colombia que regula las acciones ejecutadas por las organizaciones deportivas, son disposiciones desprendidas

principalmente de la ley 181 de 1995 o ley del deporte y la Constitución Política Colombiana. Algunos autores plantean que la articulación dispuesta por el sistema presenta debilidades, teniendo como consecuencia que los responsables del desarrollo del sector tengan avances limitados frente a temas como su estructura administrativa, la planeación y gestión financiera (Mesa Callejas, Arboleda Sierra, Gaviria García, & Guzmán Finol, 2010). En ese sentido la ley 181 de 1995 se está revisando, en la búsqueda de una renovación que propicie la continuidad del desarrollo deportivo y fortalezca el sistema (Coldeportes, 2017).

La estructura definida para el sistema nacional del deporte tiene dos divisiones principales (ver **Tabla 3**), de un lado se encuentran los organismos del sector estatal y de otro las entidades del deporte asociado (Mesa Callejas et al., 2010), allí se agrupan los tipos de organizaciones del deporte, encargadas del fomento, patrocinio, organización y demás actividades para la gestión de la práctica deportiva en los términos de la ley, y que constituyen el marco muestral del presente trabajo.

**Tabla 3. Estructura Sistema Nacional del Deporte**

<i>Ámbito - Nivel</i>	<i>Organismos sector estatal</i>	<i>Entidades deporte asociado</i>
<i>Nacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de cultura</li> <li>• Ministerio de Educación</li> <li>• Coldeportes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité Olímpico Colombiano – COC</li> <li>• Comité Paralímpico Colombiano</li> <li>• Federaciones deportivas</li> </ul>
<i>Departamental</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entes deportivos departamentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligas deportivas</li> <li>• Corporaciones deportivas</li> </ul>
<i>Municipal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entes deportivos municipales o distritales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clubes deportivos</li> <li>• Clubes promotores</li> <li>• Clubes profesionales</li> </ul>

*Adaptado de Mesa Callejas et al., (2010)*

Considerando el contexto presentado y la evolución que ha tenido el deporte, con demandas organizativas en igual proporción, se han realizado acercamientos al área de especialización conocida como administración deportiva, con el propósito de aportar algunos elementos conceptuales, procedimentales y actitudinales, propios de la administración aplicados a la

organización deportiva, también comprendiendo, como lo sugieren Cardona & Padierna (2017), la aplicación transversal de la administración general a diferentes ocupaciones y a este sector en particular.

A la luz de la producción teórica sobre el área, uno de los autores reconocidos que ha incursionado en este campo especializado, expone que el sector de los servicios deportivos presenta un crecimiento de gran significado en las últimas décadas, llevando a que los diferentes tipos de organizaciones del sector experimenten la necesidad de ser administradas de manera efectiva, razón de la importancia de la gestión deportiva (Chelladurai, 2014). El mismo autor expone, como los requerimientos que se han generado en la materia, se vienen reflejando desde dos perspectivas: la académica; con el aumento de programas de formación, asociaciones de profesionales y revistas científicas orientadas al campo de la administración deportiva, y la económica; desde el crecimiento e impacto del sector en la industria, señalando inclusive una tendencia al crecimiento.

En línea con la teoría organizativa, las instituciones del sector deportivo también son estructuras conformadas para la articulación de esfuerzos, recursos y capacidades, en la persecución de unos objetivos establecidos. De acuerdo con Posada (2011), citado por Cardona & Padierna (2017), desde la perspectiva gerencial la organización deportiva debe implementar acciones enfocadas en áreas como el direccionamiento estratégico, mercadeo, desarrollar una gestión sobre planes de acción y en relación con el objeto de estudio del presente trabajo y como lo sugiere el mismo autor, instaurar la calidad y la mejora continua, como estrategia para la competitividad, la sostenibilidad y el crecimiento.

Retomando algunos de los planteamientos de Cardona & Padierna (2017), la gestión de la organización deportiva debe fundamentarse en conocimientos, procedimientos, habilidades, valores y actitudes inherentes a la administración de empresas general, realizando una aplicación criteriosa de las etapas del proceso administrativo, con sus respectivos componentes y áreas especializadas, de manera articulada a la realidad del campo del deporte.

Además del marco referencial presentado, los siguientes son los conceptos que constituyen el fundamento conceptual de este trabajo de investigación.

### *Gestión de la calidad*

Desde una perspectiva holística, es el conjunto de acciones sistemáticas y coordinadas, dirigidas al cumplimiento de características destacadas de los atributos del producto o servicio para la satisfacción del cliente por la prestación del servicio o bien recibido (Atehortúa Hurtado, 2007). Incluye diferentes actividades como la planeación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad (Griful Ponsati & Canela Campos, 2002; Rubio Guerrero & Uribe Macías, 2013), por lo que también puede considerarse un proceso organizacional que involucra varias prácticas e incluso supera su aplicación exclusiva al producto o servicio y se extiende a la gestión de todos los procesos organizacionales, en la búsqueda de optimización y mayor eficacia (Rubio Guerrero & Uribe Macías, 2013); en la actualidad, la concepción de gestión de la calidad, en el marco del concepto de calidad total, trasciende, compromete y se orienta a todos los grupos de interés de la organización.

### *Prácticas de gestión de la calidad*

Son aquellas aplicaciones o usos, concretamente acciones y procedimientos que se realizan para alcanzar objetivos propuestos en el marco de la calidad. Pueden ser definidas y establecidas por la cima organizacional o bien ser actividades que se han vinculado a los procesos debido a la decisión de alguna área, líder u otro colaborador.

Evans & Lindsay (2014), proponen un conjunto de prácticas que responden a la consecución de cada uno de los ocho principios para la administración de la calidad: *enfoque en el cliente, liderazgo, participación de las personas, método de los procesos, enfoque de sistemas para la administración, mejoramiento continuo, método de toma de decisiones basados en hechos y relaciones mutuamente benéficas con el proveedor*. Las actividades que se realicen en el marco de estos principios corresponden a prácticas de gestión de la calidad.

### *Modelos de gestión de la calidad*

Un modelo de gestión de calidad es una herramienta eficaz en el proceso administrativo de la organización, que posibilita la mejora constante de los productos o servicios que ofrece. Propicia la comprensión de las dimensiones más relevantes de la firma y define criterios de comparación con otras y el intercambio de experiencias (López Cubino, 2001). Uno de los aspectos principales de los modelos de gestión de la calidad es la mejora continua, basada en la posibilidad permanente de hacer mejor los procedimientos y actividades organizacionales; cada avance establece nuevos estándares sobre los que se sigue mejorando. En este punto también se articulan con el proceso de innovación, ya que los ajustes y avances que se realizan de manera progresiva, deben posibilitar la satisfacción de necesidades a partir de la incursión con invenciones de valor y uso para el mercado (Lloréns Montes & Fuentes Fuentes, 2006).

De acuerdo con la definición de modelos de gestión de calidad y lo hallado en la literatura, existen dos tipos de modelos; unos con una estructuración más definida, reconocimiento mundial y a partir de los que se han establecido premios para organizaciones ejemplares en la materia, y otros de un carácter más flexible que se basan en la articulación de prácticas y métodos sistemáticos, reconociendo principios de la gestión de la calidad. Así, es posible que una empresa implemente un modelo particular y único.

Entre los modelos más estructurados se encuentran el Deming, el Baldrige, el modelo EFQM de excelencia (EFQM – Fundación Europea para la gestión de la calidad) y el modelo Iberoamericano para la excelencia. En esencia estos modelos se fundamentan en unos principios que orientan la gestión de la calidad y unos criterios para valorarla. Con base en lo expuesto por De Nieves Nieto & Ros McDonnell (2006), Ferrando Sánchez & Granero Castro (2005), FUNDIBEQ (2015) y Robledillo Colmenares & Velázquez López (2013), estos modelos son presentados en la **Tabla 4**.

**Tabla 4. Modelos de gestión de la calidad**

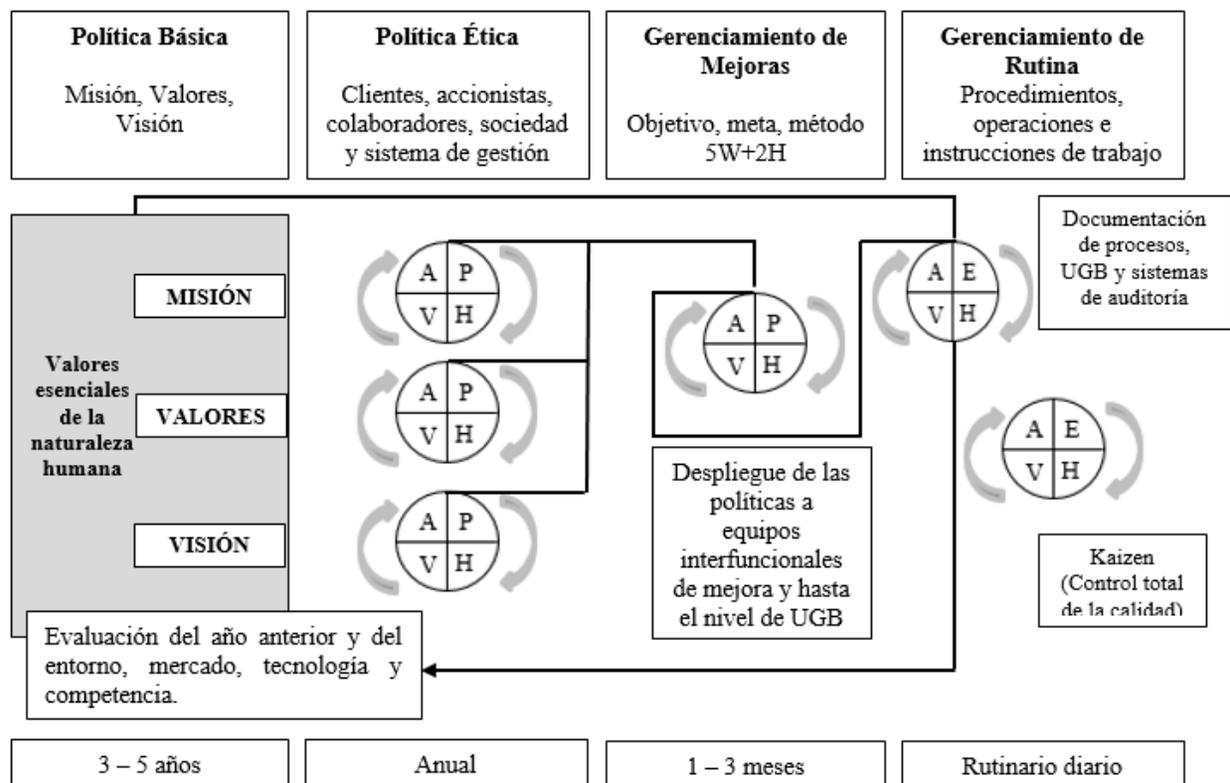
Modelo	Principios	Criterios
<i>Deming</i>	1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio	1. Políticas y objetivos de la organización
	2. Adoptar la nueva filosofía	2. La organización y su operación
	3. Dejar de depender de la inspección de todos los productos como una forma de asegurar la calidad	3. Educación y su difusión
	4. Acabar con la práctica de hacer negocio solo con base en el precio	4. Flujo de información y su uso
	5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio	5. Calidad de productos y procesos
	6. Implantar la formación (instituir la capacitación en el trabajo)	6. Estandarización
	7. Adoptar el nuevo estilo de liderazgo.	7. Gestión
	8. Desechar el miedo	8. Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos
	9. Eliminar las barreras organizacionales que impiden trabajar en equipo para lograr la mejora continua	9. Resultados
	10. Eliminar lemas, exhortos y metas para la mano de obra	10. Planes de futuro
	11. A. Eliminar las cuotas numéricas para la mano de obra 11. B. Fundamentar las acciones de la dirección con base en planes y proyectos, y no solo en metas numéricas	
	12. Eliminar las barreras que privan a la gente a estar orgullosa de su trabajo	
	13. Estimular la educación y la auto mejora del mundo	
	14. Generar un plan de acción para lograr	

	la transformación		
<i>Baldrige</i>	1. Enfoque en los resultados y en la creación de valor	1. Liderazgo	
	2. Excelencia enfocada hacia el cliente	2. Planificación estratégica	
	3. Visión de liderazgo	3. Enfoque hacia el cliente y el mercado.	
	4. Dirección por hechos.	4. Medida, análisis y gestión del conocimiento.	
	5. Valoración de los empleados y de los socios	5. Gestión de los recursos humanos.	
	6. Aprendizaje organizacional, personal y mejora continua	6. Gestión de los procesos.	
	7. Desarrollo de las asociaciones	7. Resultados.	
	8. Responsabilidad social y buen hacer ciudadano		
	9. Agilidad y respuestas rápidas		
	10. Enfoque en el futuro		
	11. Perspectiva en sistemas		
<i>EFQM de Excelencia</i>	1. Orientación hacia los resultados	Facilitadores	1. Liderazgo
	2. Orientación al cliente		2. Política y estrategia
	3. Liderazgo y coherencia		3. Personas
	4. Gestión por procesos y hechos		4. Alianzas y recursos
	5. Desarrollo e implicación de las personas		5. procesos
	6. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora	Resultados	6. Resultados en los clientes
	7. Desarrollo de alianzas		7. Resultados en las personas
	8. Responsabilidad social de la organización		8. Resultados en la sociedad
			9. Resultados claves
<i>Iberoamericano para la excelencia</i>	1. Orientación hacia los resultados	Procesos facilitadores	1. Liderazgo y estilo de gestión
	2. Orientación al cliente		2. Estrategia

3. Liderazgo y coherencia		3. Desarrollo de personas
4. Gestión por procesos y hechos		4. Recursos, proveedores y alianzas
5. Desarrollo e implicación de las personas		5. Procesos y clientes
6. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora	Criterios de resultados	6. Resultados de clientes
7. Desarrollo de alianzas		7. Resultados de personas
8. Responsabilidad social de la organización		8. Resultados de sociedad
		9. Resultados globales

*Adaptación propia*

Adriani y Rodríguez (2007), citados por Martínez S. (2011), presentan la propuesta de *Modelo de gestión dinámico para las PYME latinoamericanas*, fundamentado en las particularidades y necesidades de las pequeñas y medianas empresas, para la implementación de procesos de gestión de calidad. Es un modelo con un enfoque centrado en la mejora continua y que tiene como eje transversal el ciclo PHVA, en el cual se pretende que el modelo permita avances orientados a una *estandarización* (E), que reemplace la etapa de *planeación*. Establece unos elementos que constituyen el marco del modelo y sobre los que debe trabajar la organización para el logro de la mejora continua, la propuesta recomienda una revisión periódica para estos elementos, los cuales son: política básica – 3 a 5 años, política ética – anual, gerenciamiento de mejoras – 1 a 3 meses y gerenciamiento de rutina – Rutinario-diario. En la **Figura 2**, se expone el Modelo de gestión dinámico para las PYME latinoamericanas.



UGB: Unidad Gerencia Básica

5W+2H: metodología para elaborar planes, 5W = what (qué), why (por qué), who (quién), where (dónde), when (cuándo); 2H = how (cómo), how much (cuánto).

**Figura 2.** Modelo de gestión dinámico para las PYME latinoamericanas

Fuente: tomado de Martínez S. (2011)

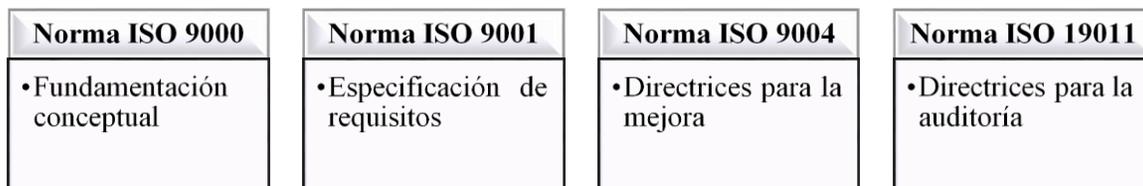
Existen otros métodos considerados como modelos de gestión de la calidad o que se contemplan como tal por la articulación de prácticas y técnicas sistemáticas; los círculos de control de calidad (Ishikawa, 1986), el modelo Kano para la satisfacción del cliente, el proceso esbelto (*lean*), la metodología de las 5 S y seis sigma (Gutiérrez Pulido, 2014).

### *Sistemas de gestión de la calidad*

Un sistema de gestión de la calidad tiene un mayor alcance; es el conjunto de elementos relacionados mutuamente, que en su interacción constituyen y definen políticas, objetivos en calidad y formas de lograrlos (Rubio Guerrero & Uribe Macías, 2013), involucra la estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos demandados, en la búsqueda de que los productos y servicios ofrecidos satisfagan las necesidades y expectativas del cliente (San Miguel, 2009). Cada sistema de gestión de la calidad es particular, obedece a la interpretación, necesidades, recursos, capacidades y demás características contextuales de la organización que lo implementa (Evans & Lindsay, 2014), razón por la que pueden existir multitud de sistemas, ya sean con certificación o sin ella. En los sistemas de gestión de la calidad se aplican los ocho principios para la administración de la calidad.

Un sistema de gestión de calidad se fundamenta en gran medida en la documentación de lo que se planifica y hace, y una estructura que permite controlar y evaluar lo que se ejecuta, con el objetivo de encontrar y ejecutar oportunidades de mejora, alcanzando la meta de hacer las cosas siempre bien (San Miguel, 2009). Los sistemas de gestión de la calidad representan múltiples ventajas asociadas a los beneficios relacionados con la calidad.

La Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés), creó para el 1987 la “familia de las Normas ISO 9000” (Gutiérrez Pulido, 2014), de amplia aceptación y aplicación a nivel mundial. Está conformada por las Normas ISO 9000, 9001, 9004 y 19011, que orientan la implementación y operación del sistema de gestión de la calidad, además de las condiciones para su certificación (Rubio Guerrero & Uribe Macías, 2013). Cada norma tiene un propósito y temática específica presentada en la **Figura 3**.



**Figura 3.** Familia de las Normas ISO 9000

Fuente: adaptado de Rubio Guerrero & Uribe Macías (2013)

### *Organización deportiva*

La organización deportiva debe obedecer a la aplicación de principios administrativos de acuerdo a sus condiciones contextuales, para responder de manera pertinente a las demandas del ambiente (Gutiérrez Betancourt, 2003). Así como empresas de múltiples sectores deben retomar los elementos de la administración en general, tales como el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar), la teoría organizacional, sobre direccionamiento estratégico y gestión del talento humano para el logro de sus objetivos (Cardona & Padierna, 2017), igualmente el sector deportivo organizado debe hacer lo propio e incluir en su gestión elementos administrativos de vital importancia como los mencionados anteriormente y la gestión de la calidad.

Las organizaciones de la industria deportiva son diversas y en un sentido amplio de la gestión deportiva, trascienden el deporte competitivo de alto rendimiento e involucran a aquellas instituciones públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, que desarrollan programas de actividad física, recreación y deporte (Chelladurai, 2014). Para intereses del presente trabajo y retomando a Gómez, Opazo, & Martí (2007), las organizaciones deportivas son aquellas entidades que tienen por propósito fundamental el fomento, promoción y desarrollo del deporte, por medio de la práctica, la competición o la elaboración de normas y reglas.

## Metodología

El propósito de esta investigación tuvo como enfoque el reconocimiento de las características de la gestión de la calidad en la organización deportiva; indagando de manera concreta por las categorías de análisis: *prácticas de gestión de la calidad, modelos de gestión de la calidad o sistemas de gestión de la calidad* implementados desde su perspectiva interna, es decir, en lugar de valorar la calidad desde la óptica externa, se buscó comprender que pasa con su gestión desde la actividad propia de los individuos y la organización en su conjunto. En ese sentido y de acuerdo con los objetivos propuestos, fue una investigación de corte *descriptivo* dirigida a la caracterización de este contexto (Andrew, Pedersen, & McEvoy, 2011).

De acuerdo con Andrew et al. (2011), el diseño de la investigación se enmarca en un *método cualitativo*, que a partir de la recolección de datos y búsqueda de información cualitativa, apuntó a la descripción y comprensión del objeto de estudio. En lugar de probar teorías e hipótesis, se buscaba “reconstruir” la realidad a partir de la indagación flexible que permite la investigación cualitativa (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Se trata de interpretar lo que acontece con la gestión de la calidad en las organizaciones deportivas participantes, a través de la aplicación de técnicas como la entrevista acerca de las prácticas, modelos y sistemas de gestión de la calidad implementados, para dar respuestas a los objetivos del estudio.

La razón para que el enfoque cualitativo haya sido el elegido para el desarrollo de la investigación, además de lo planteado, se fundamenta esencialmente en el propósito de comprender e interpretar el tema de estudio con el mayor nivel de profundidad posible y que adicionalmente ha sido poco explorado desde la perspectiva propuesta (Hernández Sampieri et al., 2010).

Cómo se expuso en la introducción, existen argumentos sobre la necesidad de continuar generalizando las prácticas y avances sobre la gestión de la calidad, en un sector considerable de las organizaciones, sin embargo, es un supuesto que requiere de evidencia empírica. De otro lado, varios estudios se han ocupado de investigar la calidad, desde la valoración que hace el usuario

de acuerdo con su percepción sobre el servicio recibido. Conociendo esta realidad, la necesidad latente de examinar lo que ocurre con la implementación de la gestión de la calidad desde el seno de la organización, sin desconocer el valor significativo de la percepción del usuario, fue que la propuesta metodológica de este trabajo se enfocó de manera particular en la comprensión de la gestión de la calidad desde el ángulo interno de la organización deportiva.

Con fundamento la definición específica del objeto de estudio, se realizó un *estudio de caso* (Sparkes & Smith, 2014) sobre la aplicación de fundamentos teórico – prácticos de la gestión de la calidad, en las ligas antioqueñas de deportes de balón o pelota, indagando por un fenómeno con pocos acercamientos, para contribuir con nuevos elementos y características al área (Andrew et al., 2011).

El estudio de caso como estrategia de investigación, en el presente trabajo buscó la caracterización en la práctica de los procesos organizativos y gerenciales del sector en cuestión (Yin, 2003), en torno a la calidad. Esta estrategia está determinada por el método definido y muestreo realizado; se indagó por el tema de interés desde un apartado en particular del sistema nacional del deporte, para responder al planteamiento del problema (Hernández Sampieri et al., 2010).

Expuesto lo anterior y considerando las condiciones del sector deportivo organizado, en cuanto a estructura, capacidades y desarrollo del Sistema Nacional del Deporte, fue de la división del deporte asociado y el nivel departamental dónde se tomó la muestra para la presente investigación, particularmente las ligas deportivas de Antioquia con actividad en el municipio de Medellín.

Para determinar cómo población específica de este estudio de caso las ligas de deportes de balón o pelota de Antioquia, se llevó a cabo una categorización, teniendo en cuenta la propuesta de Bouet (1968), citado por Robles Rodríguez (2009), donde se clasifican los deportes en cinco grupos, como se muestra en la **Tabla 5**. Esta categorización, permite una distribución de las ligas deportivas con cierto nivel de homogeneidad para una comprensión más acertada del tema de

estudio. Considerando la alternativa de encontrar ligas que no se circunscribían en la clasificación propuesta, hubo un sexto grupo para otros deportes.

**Tabla 5. Clasificación de deportes**

No	Tipo	Definición
1	Deportes de combate	El cuerpo es la referencia y existe el contacto físico
2	Deportes de balón o pelota	El balón o la pelota son el factor relacional del deporte
3	Deportes atléticos y gimnásticos	Referencia posibilidades anatómicas y fisiológicas del ser humano, el gesto técnico es fundamental
4	Deportes en la naturaleza	Se realizan en el medio natural, o en su desarrollo prevalece algún elemento natural. Suelen implicar un riesgo elevado
5	Deportes mecánicos	Caracterizados por el empleo de máquinas, que generan energía y el hombre controla y dirige
6	Otros deportes	Sin característica predominante que los haga parte de uno de los grupos anteriores

*Adaptación de Bouet (1968), citado por Robles Rodríguez (2009)*

En la **Tabla 6**, se presenta las ligas deportes de balón o pelota de Antioquia de acuerdo con la clasificación anterior e información publicada por Indeportes Antioquia (2013), de donde es tomado el listado de las Ligas Deportivas.

**Tabla 6. Ligas de deportes de balón o pelota de Antioquia**

Tipo de deporte	Ligas Deportivas
<i>Deportes de balón o pelota</i>	Liga Antioqueña de Baloncesto
	Liga Antioqueña de Balonmano
	Liga de Béisbol de Antioquia
	Liga Antioqueña de Fútbol
	Liga Antioqueña de Fútbol de Salón
	Liga Antioqueña de Rugby
	Liga de Softbol de Antioquia
	Liga Antioqueña de Squash
	Liga Antioqueña de Tenis de Campo
	Liga de Tenis de Mesa de Antioquia
	Liga Antioqueña de Voleibol

*Adaptación propia*

Las ligas de deportes de balón o pelota de Antioquia son un grupo significativo de este ámbito del Sistema Nacional del Deporte, que por sus características pueden aportar gran cantidad de elementos para la comprensión del objeto de estudio. Finalmente se contempló la recolección de los datos en un único momento, es decir que por su horizonte temporal fue un estudio *transversal*.

### *Participantes*

Del grupo de ligas antioqueñas de deportes de balón o pelota se definió que sería entrevistado personal administrativo, en particular los gerentes o directivos; considerados como actores principales en la gestión de la calidad, por ser un elemento estratégico que debe estar dispuesto en la estructura y desde la cima organizacional. Contemplando la alternativa de que las ligas contaran con colaboradores con funciones administrativas de coordinación o jefatura y un rol fundamental en la gestión de la calidad por su autonomía y alcance para la toma de decisiones, se estimó como posibilidad que fueran estas las personas entrevistadas, en lugar del gerente o directivo. Adicionalmente, los participantes a entrevistar debían tener mínimo 6 meses de permanencia en la organización.

Planteados los criterios para la selección de los participantes, se tiene que fue un *muestreo subjetivo por decisión razonada*, en el que las unidades se eligieron de acuerdo a las características determinadas (Corbetta, 2007). Lo anterior también conlleva a que se configure un tipo de muestra homogénea, con sujetos que comparten perfiles similares, concretándose así un enfoque claro en el tema de investigación (Hernández Sampieri et al., 2010).

### *Técnicas e Instrumentos*

En línea con los objetivos del estudio y el diseño metodológico la técnica definida fue la *entrevista semiestructurada*; para abordar con detenimiento todas las cuestiones relevantes y recopilar la información necesaria para la consecución de los objetivos de la investigación. La entrevista cualitativa por definición, busca conocer la perspectiva del sujeto indagado sobre el

objeto de estudio; en este caso la gestión de la calidad en las organizaciones deportivas, reconociendo en ese sentido los elementos particulares de la problemática indagada (Corbetta, 2007).

Para la realización de la *entrevista semiestructurada* se empleó un guion con los puntos principales a desarrollar, con la oportunidad de profundizar en algunos de ellos o requerir información adicional sobre un aspecto en particular que emergiera en el diálogo; cuestión flexible en el marco del objeto de estudio y orientada a la obtención de los elementos posibles para su comprensión.

El instrumento para la recolección de la información tuvo una primera versión realizada con base en los objetivos del estudio, posterior a su elaboración se le aplicó una revisión inicial en la que se identificó que las preguntas debían ajustarse para evitar problemas de interpretación por parte de los entrevistados debido a fallas del instrumento, por limitaciones y algunos tecnicismos. La segunda versión del instrumento fue ajustada de acuerdo con el plan de análisis de la investigación y a la luz de las categorías definidas, buscando que las preguntas de la entrevista respondieran a estas categorías. Antes de obtener la versión final del instrumento (**Anexo 1**) se le realizó un pilotaje, en el que fueron entrevistados presidentes de dos ligas de deportes de Antioquia diferentes a las de la muestra. Se procedió con el análisis de esta aplicación y los ajustes finales, omitiendo algunos cuestionamientos que se abordaban en otros puntos de la entrevista y haciendo unas modificaciones de estructura para mayor claridad.

Adicionalmente se revisaron documentos disponibles de las ligas de deportes de balón o pelota de Antioquia, para un conocimiento de la estructura y aspectos organizacionales generales que brindaran un marco contextual al tema de investigación. De este aspecto en particular también se recolectaron algunos datos en las entrevistas.

### *Procedimiento*

En la primera fase se realizó contacto con los sujetos del estudio para concretar su participación, luego fueron aplicadas las entrevistas para la recolección de los datos y en simultanea se llevó a

cabo una revisión documental sobre aspectos organizacionales de las ligas tales como, estructura, tamaño, colaboradores y usuarios, que aportaron elementos de contexto para una mejor comprensión y análisis de los resultados.

Para el tratamiento de los datos recolectados y el correspondiente análisis cualitativo se utilizó la herramienta *Atlas ti versión 8*. Después de la transcripción de las entrevistas, se procedió con el cargue de cada una de ellas al aplicativo. En primera instancia a partir del procesamiento de cada entrevista se hallaron 114 códigos en relación con las categorías de análisis y los objetivos del estudio, se tuvo en cuenta el enraizamiento de los códigos para diferenciar entre los elementos con mayor y menor reiteración, posibilitando así una comprensión más acertada del objeto de estudio. Finalmente se establecieron grupos de códigos y redes semánticas, considerando cada uno de los objetivos del trabajo.

La tercera fase dio lugar a la interpretación sobre las prácticas, modelos o sistemas de gestión de la calidad implementados en las ligas, fundamentada en la caracterización de los diferentes elementos y categorías emergentes, así como las dimensiones con mayor relevancia. En el análisis y procesamiento de la información, en contraste con los fundamentos teóricos del trabajo, se hallaron elementos claves que aportaron al propósito de elaborar una propuesta de modelo de gestión de la calidad para ligas deportivas.

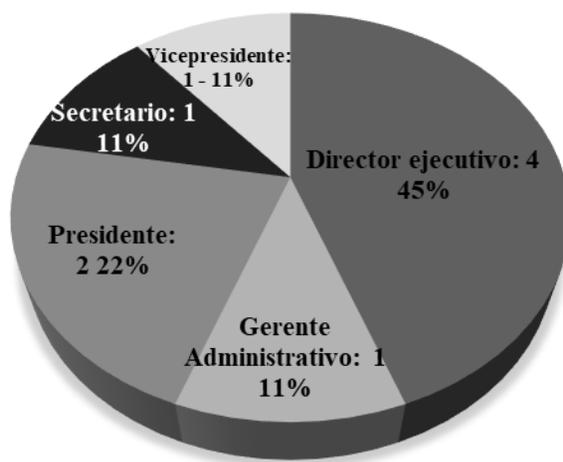
### *Presentación de resultados*

Los resultados son presentados a partir de categorías significativas emergentes sobre la identificación y caracterización de las prácticas, aplicación de modelos o sistemas de gestión de la calidad en las ligas antioqueñas de deportes de balón o pelota. Se realiza una interpretación de las dimensiones más importantes para las organizaciones participantes y en un apartado final se presenta una propuesta de aplicación de acuerdo con el trabajo.

## Resultados

En el estudio participaron nueve de las once ligas de deportes de balón o pelota de Antioquia. De estas organizaciones fueron entrevistados gerentes, directores e integrantes de los comités ejecutivos de las ligas, quienes también eran directivos y desempeñaban un rol administrativo dentro de la estructura organizacional; se les realizó entrevista a cuatro directores ejecutivos y un gerente administrativo, y a dos presidentes, un secretario y un vicepresidente pertenecientes a comités ejecutivos.

**Gráfico 1. Cargo directivos**

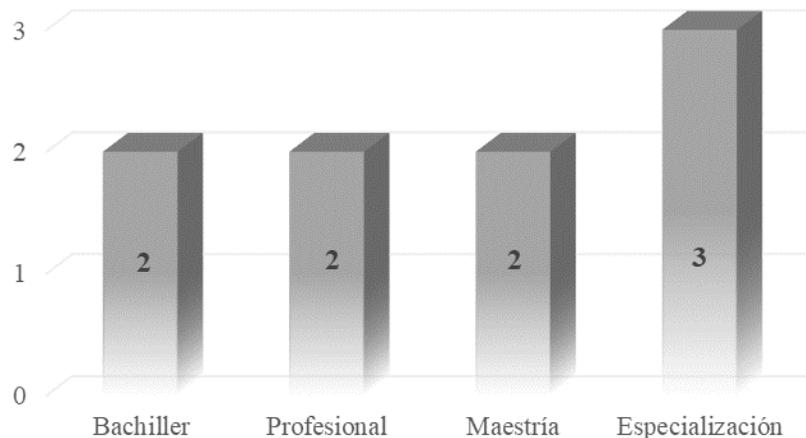


Los directivos tenían un tiempo de permanencia en la liga que oscilaba entre los 7 y 168 meses, con un promedio de 60,4 meses. De acuerdo con las características presentadas, los participantes de la investigación cumplieron con los criterios de inclusión; tenían un cargo gerencial o eran integrantes de la junta directiva y llevaban más de 6 meses en la organización.

El 78% de los participantes eran hombres y el 22% mujeres, en cuanto a la edad, la media de las mujeres fue de 32 años y para los hombres de 50 años, con una media total de 46 años. Entre los directivos dos tienen título de bachiller y siete de profesional; de estos profesionales cinco cuentan con formación posgradual; tres son especialistas y dos magísteres. Entre el grupo de profesionales, en relación con la formación de base en ciencias administrativas o del deporte, tres

tienen el título de Licenciados en Educación Física, uno como Administrador de Empresas Turísticas y uno más como Contador Público, adicionalmente dos de los licenciados, así como el administrador y el contador público cuentan con formación de posgrado en el campo de la administración.

**Gráfico 2. Formación directivos**



Referido al tipo de vinculación de los directivos con las ligas, cuatro desempeñan su rol de manera voluntaria, dos están contratados mediante prestación de servicios, dos tienen contrato a término indefinido y uno se vincula mediante la figura de asesor.

Algunas de las ligas tienen más de 50 años de haber sido fundadas y todas por su dimensión y tamaño están clasificadas en el sector de las Pymes. Debido a que pertenecen al mismo ámbito del Sistema Nacional del Deporte y están reguladas por normas similares, tienen estructuras que comparten varios de sus puntos, siendo los más comunes el comité ejecutivo, un área administrativa y un área técnica – deportiva, sin embargo, hay algunas que tienen mayor desarrollo en este aspecto; una estructura administrativa y operativa más robusta, mientras otras deben cubrir todas sus demandas estructurales con los integrantes de su comité ejecutivo.

Los principales usuarios que identifican las ligas son los clubes deportivos, también reconocen que hacen uso de sus servicios empresas y deportistas de la comunidad en general a quienes dirigen su oferta. En ese marco, los servicios esenciales son la gestión de eventos deportivos

(torneos o campeonatos) y el entrenamiento de las selecciones Antioquia, que en algunos casos son exclusivos y concentran el esfuerzo de la organización, mientras otras ligas han incursionado con un portafolio de servicios más amplio, que incluye escuelas de formación deportiva, capacitación técnica, administración de espacios para la práctica deportiva y otros cursos. Para finalizar con este aparte de caracterización e introducir el siguiente, es importante mencionar que de las nueve ligas, cuatro señalaron tener colaboradores con formación en el área de calidad.

### *Prácticas de Gestión de la Calidad*

Considerando el alcance y aplicación de la gestión de la calidad, que contempla desde procesos esenciales, básicos y sencillos, así como de una complejidad superior, abarcando el pensamiento mismo de la empresa, su quehacer y especialmente la manera de ejecutarlo, hasta sus elementos más estratégicos, se debería entender que alguna acción realizada por la organización se encuentra en el marco de la calidad o que al menos una o varias de sus prácticas se relacionan con esta área de gran importancia administrativa.

Ya han sido señaladas algunas de estas prácticas y su marco (Evans & Lindsay, 2014) y su relevancia en materia de competitividad, productividad, diferenciación, generación de ventaja competitiva sostenible, resultados organizacionales, entre otros elementos que dotan a la calidad de un significado estratégico (Hendricks & Singhal, 1996; Calabuig Moreno & Crespo Hervás, 2009; Corma Canós, 2012; Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar, 2013; González Álvarez, 2015).

Pese a lo expuesto, validando la teoría de Gutiérrez Pulido (2014) y de acuerdo a los resultados del trabajo, la realidad en la gestión de las ligas de deportes de balón o pelota de Antioquia como Pymes del sector deportivo organizado, muestra una ausencia considerable de prácticas y estrategias de calidad, por lo menos de manera organizada, intencionada y sistemática. La situación anterior se fundamenta en el contraste identificado entre la teoría de la calidad y la práctica organizacional, expuesta por los participantes del estudio. El análisis y tratamiento de los datos, de acuerdo con las categorías que emergieron; de manera relevante su enraizamiento y el establecimiento de redes semánticas, permite reconocer como en mayor medida la gestión de las

ligas de deportes de balón o pelota de Antioquia es distante de la teoría en términos de calidad. Así como algunas ligas tienen un mayor desarrollo estructural también han incluido en su gestión de manera propositiva y articulada, prácticas definidas en la gestión de la calidad, sin embargo, esta no es la regla si no la condición que hace parte de algunas excepciones.

Antes de mencionar las prácticas de gestión de la calidad implementadas por las ligas, se considera importante señalar las características de las mismas que emergieron en la investigación de acuerdo con dos grupos que se establecieron; el primero y más pequeño (3 ligas), que tiene un mayor grado de desarrollo en cuanto a estructura organizacional y ha logrado alguna experiencia formal en el área por medio de la inclusión de prácticas dirigidas a la calidad, la consideración, planeación y aplicación en algún momento de un sistema de gestión de la calidad, y el segundo, que constituye una mayoría (6 ligas), en el que el acercamiento a la calidad ha sido limitado.

Coherente con el grupo más representativo, la característica más fundamentada fue la *aplicación espontánea* de las prácticas, es decir, la calidad y las acciones de mejora son atendidas en el día a día a partir de las diferentes situaciones que se presentan, o en palabras de uno de los entrevistados “como vaya viniendo”, asumiendo así una postura reactiva frente a ajustes que sean necesarios por falencias o errores cometidos, situación que se asocia con el primer estadio de evolución en la gestión de la calidad; la inspección (Rubio Guerrero & Uribe Macías, 2013; San Miguel, 2009). En el mismo sentido, la segunda característica de mayor recurrencia fue la *falta de documentación*; esas actividades que se llevan a cabo en un marco de calidad carecen de soportes documentales como evidencia, fuentes o guías orientadoras. Luego, está la *verificación subjetiva*; la metodología de las organizaciones para evaluar su impacto en el usuario y gestión es a partir de la percepción y apreciación de los colaboradores, acción significativa si se complementa con perspectivas de otros grupos de interés y se documenta.

Continúa un grupo de características acerca de las prácticas, algunas favorecen la gestión de la calidad y otras contradicen principios de la misma. Si bien las características positivas para la calidad describen de mejor manera las acciones del grupo menos representativo, algunas de estas se extienden a un grupo mayor de las ligas, de igual forma los hallazgos señalan que incluso aquellas organizaciones con más avances en el área también tienen diversos aspectos por mejorar.

Las características siguientes son la *participación conjunta de colaboradores*; las ligas señalan involucrar a las personas en sus acciones y actividades, la *verificación escasa*; hace falta realizar una evaluación más continua de lo que se hace e incluso en algunos casos aplicarla, ya que no se ejecuta, la *verificación para mejorar*; también se identifica que la verificación efectivamente es fuente de mejora, la *verificación periódica*; aunque no es el común denominador, algunas ligas planean y habitualmente aplican evaluaciones. Otras de las cualidades de las prácticas de gestión de la calidad son la *aplicación intencionada*, *ausencia de gestión por procesos* y *verificación fragmentada*, esta última obedece a que sólo son valorados algunos segmentos y debería existir un mayor alcance y articulación. En la **Tabla 7**, se presentan las características encontradas.

**Tabla 7. Características de las prácticas de gestión de la calidad**

Características favorables	Características desfavorables
Aplicación intencionada	Aplicación espontánea
Aplicación organizada	Falta de documentación
Aplicación sistemática	Verificación subjetiva
Participación conjunta de colaboradores	Verificación escasa
Verificación para mejorar	Verificación fragmentada
Verificación periódica	Ausencia de gestión por procesos
Enfoque calidad total ( <i>stakeholders</i> )	Calidad exclusiva a iniciativa de entrenadores
Reuniones cíclicas	Comunicación informal

*Elaboración propia*

Específicamente, el estudio permitió la identificación de prácticas de gestión de la calidad implementadas; en algunos casos existe conciencia de su ejecución en el marco de la calidad y en otros responden a la actividad cotidiana de la organización, que sin un enfoque definido en el cliente o la mejora continua, desarrollan acciones para el cumplimiento de su misión que bien se articulan a la gestión de la calidad.

Consecuente con uno de los intereses que ha ocupado la calidad, la práctica más representativa es la *verificación o evaluación*. Un grupo importante de las ligas aplica procesos y actividades de valoración sobre su gestión y el impacto generado en los usuarios, además de validar sus

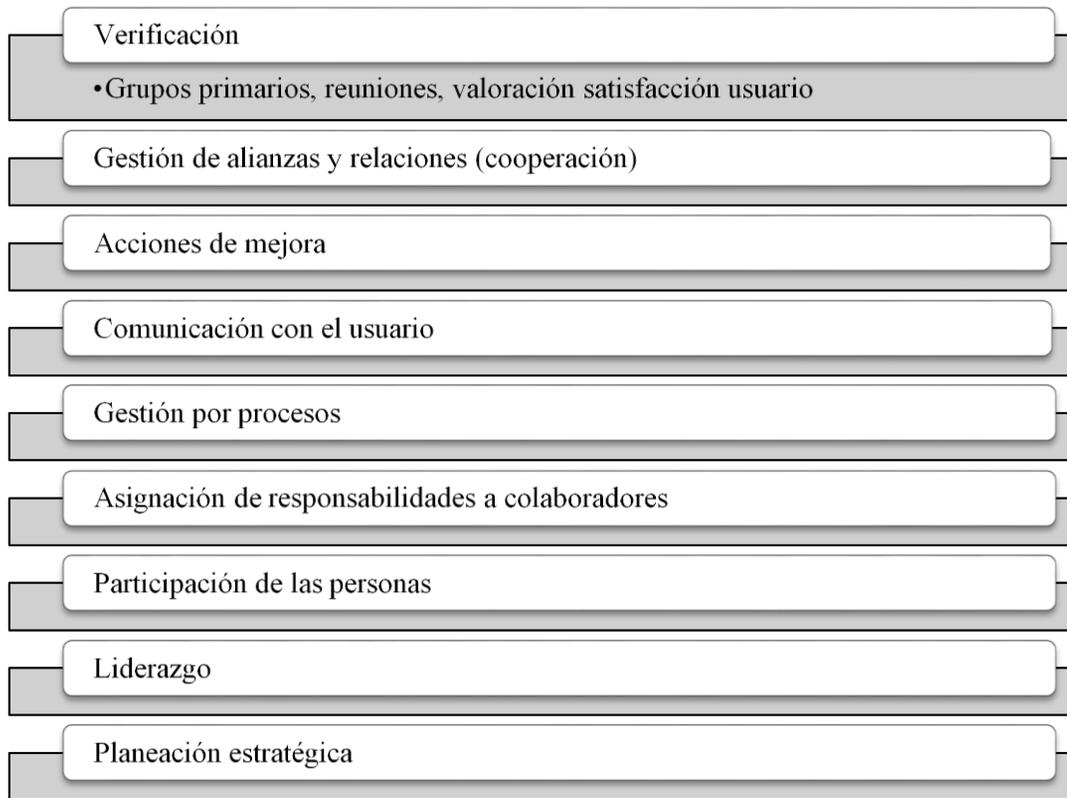
percepciones y algunos de sus intereses. Esta práctica se ejecuta mediante *grupos primarios* y *reuniones de colaboradores*, para compartir y discutir a partir de las apreciaciones, percepciones y datos de los que disponen, posteriormente se toman las decisiones consideradas, se *valora la percepción y satisfacción del usuario* a través de instrumentos, cuestionarios y grupos focales, así como en un caso específico se mide de manera constante los resultados en relación con indicadores de calidad. Se asocia en esta práctica la valoración del desempeño de los colaboradores. Las ligas también verifican con frecuencia a partir de la interacción que tienen con deportistas y personas con algún vínculo.

El principio número ocho en la administración de la calidad, son las relaciones mutuamente benéficas con el proveedor (Evans & Lindsay, 2014), en este aspecto y motivado por las condiciones del sector deportivo, una práctica con gran recurrencia e igual magnitud de significado es la *gestión de alianzas y relaciones (cooperación)* a la que deben acudir cotidianamente las ligas para poder cumplir con sus propósitos. Un ejemplo, es la articulación con entidades públicas y territoriales para el préstamo de escenarios donde prestan sus servicios, otro, los vínculos que establecen con entidades que les prestan su servicio de juzgamiento; ambos elementos sensibles y considerados actividades claves de las ligas.

Otras prácticas aplicadas con un peso importante son las *acciones de mejora y la comunicación con el usuario*. Se reconocen ajustes y cambios orientados a la mejora continua que esporádicamente son planeados. La comunicación que prevalece con los usuarios es por medio de redes sociales, principalmente para informarlos y señalan los directivos, recibir sus diferentes tipos de comentarios, también se implementan medios tradicionales como el buzón de sugerencias y el contacto directo. Se indica la importancia de cumplirle al cliente y dar respuesta a las solicitudes de los diferentes *grupos de interés*.

Finalmente, entre las demás prácticas que terminan de explicar la gestión de la calidad en las ligas participantes, están la *gestión por procesos, la asignación de responsabilidades a colaboradores, la participación de las personas, el liderazgo*; entendido en el contexto de la definición de metas, objetivos y disposición de orientaciones a los colaboradores para lograrlos

(Evans & Lindsay, 2014) y *la planeación estratégica*; articulada con elementos de enfoque en el cliente.



**Figura 4.** Prácticas de gestión de la calidad aplicadas

Fuente: elaboración propia

### *Modelos y Sistemas de Gestión de la Calidad*

La implementación de modelos y sistemas de gestión de calidad en las ligas de deportes de balón o pelota de Antioquia, si es evidentemente limitada. Desde el punto de vista de modelos reconocidos y aceptados mundialmente con una estructura claramente definida, no se identificó la aplicación de ninguno. Entendido a partir de una perspectiva flexible, como metodología basada en la aplicación articulada de prácticas, estructuradas intencionalmente y que constituyen un marco de acción para la organización, se identificó un caso de modelo adaptado por una de las ligas, mientras ninguna de las ligas participantes tiene un sistema de gestión de calidad en la actualidad.

El modelo de gestión de la calidad aplicado se fundamenta en la *evaluación de actividades y valoración de la satisfacción del usuario*, mediante grupos primarios que se realizan periódicamente a nivel administrativo, operativo y técnico y el uso de instrumentos para conocer la percepción del usuario tales como *grupos focales y encuesta sobre la percepción general del servicio* (anualmente) y *evaluación de la satisfacción en cursos de formación deportiva* (cada semestre). Hay una comunicación permanente con el usuario, principalmente a través de la oficina de atención al usuario, el contacto directo, el buzón de sugerencias y el correo electrónico. Existe un elemento que a partir del análisis realizado es comprendido como una herramienta de documentación y soporte de las actividades de la liga que se incluye dentro del modelo; es un sistema de información en el que se registran actividades, se visualizan procesos y se obtienen indicadores de resultados; tiene un sistema de puntuación con una metodología de semáforo que evidencia la aceptación de la gestión y prestación de servicios de la liga. Toda la recolección de datos que se realiza permite establecer metas y acciones de mejora que se llevan a cabo.

En el modelo expuesto se identifican etapas del ciclo de Deming o “PHVA” (Lloréns Montes & Fuentes Fuentes, 2006), algunas más marcadas. Se observa la verificación de resultados como un proceso esencial (Verificar), así como la utilización de los datos obtenidos para las acciones de mejora (Actuar). Con menor profundidad y detalle, se asocia el establecimiento de metas y acciones de mejora que se llevan a cabo, con las etapas de Planear y Hacer.

Implícitamente el modelo atiende a algunos principios propuestos para los sistemas de gestión de calidad (Rubio Guerrero & Uribe Macías, 2013; San Miguel, 2009), tales como:

- Enfoque al cliente.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

Y en relación con el Modelo EFQM de Excelencia (Ferrando Sánchez & Granero Castro, 2005), se articula con el principio de *orientación hacia los resultados*.

Una de las entidades tuvo implementado un sistema de gestión de la calidad certificado, que representó avances y aprendizajes significativos, de hecho, entre las ligas participantes es considerada una de las organizaciones con mayor nivel de desarrollo en el área de calidad, sin embargo, por decisión de la junta directiva esta entidad no continuó certificándose.

### *Dimensiones de calidad*

Las dimensiones consideradas en el presente trabajo corresponden a la Escala de Percepción de Organizaciones Deportivas (EPOD), propuesta por Nuviala Nuviala et al. (2008). Las cuatro dimensiones incluidas en este instrumento de evaluación son: aspectos *técnicos y deportivos* (aptitudes y actitudes del docente o entrenador), las *instalaciones y el material* (condiciones físicas y de infraestructura), las *actividades*; (servicios y cualidades de la oferta), y la *imagen de la organización*; (disposición, interacciones y medios de comunicación de la organización).

Los directivos de las ligas le otorgan una importancia superior a la dimensión de aspectos *técnicos y deportivos*, consideran que el desempeño del entrenador y en general desde el área técnica de la organización, es un determinante para los resultados de la liga. De allí dependerá la satisfacción del usuario y la continuidad en el uso de los servicios.

En segundo nivel está la dimensión de *actividades*, un elemento fundamental en tanto el usuario en principio se acerca por la oferta de servicios, así como las condiciones de los mismos que deben representar valor para el cliente y/o usuario. Con menor frecuencia se indica la relevancia de *instalaciones y material y la imagen organizacional*; frente a la primera, las ligas exponen a menudo como una gran limitante, la falta de escenarios propios y en muchas situaciones escasos para la práctica deportiva en condiciones adecuadas, la *imagen organizacional*, de alguna manera valorada solo fue considerada como la dimensión más importante en un caso.

La priorización de dimensiones de calidad debería tener coincidencia con las prácticas aplicadas, sin embargo, los hallazgos señalan que tal vínculo es débil e incluso, con gran tendencia inexistente, cuestión que refuerza lo presentado en cuanto a características de gestión de la calidad. Si los aspectos técnicos y deportivos, y las actividades son consideradas fundamentales,

prácticas como la capacitación de colaboradores, la planeación y ejecución misma de las actividades, deberían haber surgido en el estudio con mayor prevalencia. Partiendo desde lo que hacen y conciben las organizaciones, se comprende que el enfoque de calidad al que se inclinan es la satisfacción del usuario.

### *Modelo de gestión de la calidad propuesto para ligas deportivas*

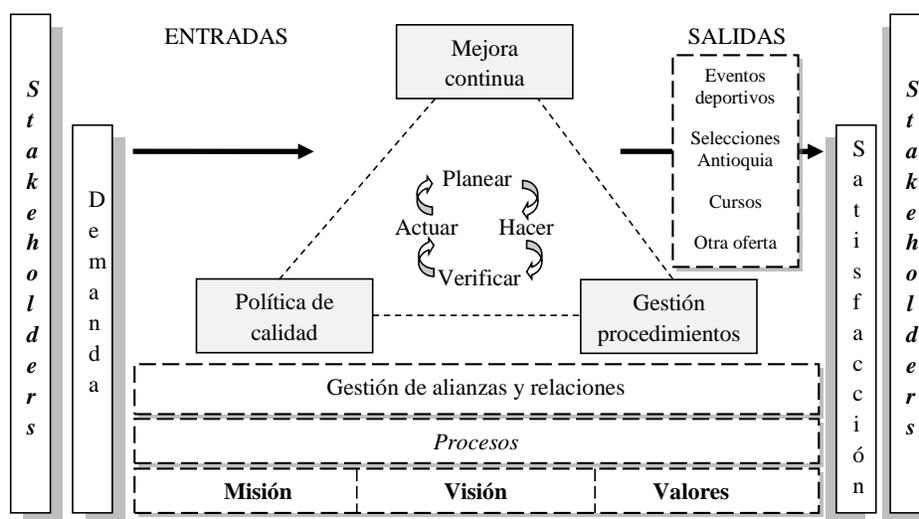
Con base en principios, criterios revisados sobre la gestión de la calidad, especialmente los modelos de gestión de la calidad para sistemas de gestión de la calidad (Corma Canós, 2012) y el de gestión dinámico para las Pymes latinoamericanas citado por Martínez S. (2011) y los hallazgos del presente trabajo, se propone el siguiente modelo de aplicación en el sector deportivo organizado.

Para la implantación del modelo es requerido un compromiso real de la cima organizacional y disposición hacia la calidad, tener la convicción de llevarlo a cabo y reconocer las implicaciones de su desarrollo, tanto sus múltiples beneficios como los esfuerzos considerables que deben sostenerse en el largo plazo. Adicional al apoyo desde la dirección, en una primera instancia los colaboradores de la organización deben comprender este proceso y la orientación a la calidad, para lo que es pertinente realizar actividades de formación, fomento de capacidades y actitudes en este sentido. La estrategia principal propuesta como eje del modelo es el “ciclo PHVA”, la idea es que en una fase inicial se introduzca esta metodología como herramienta para la ejecución de las diferentes actividades, apuntando a que las acciones sean desarrolladas desde la planeación, ejecución, verificación y actuación sobre los resultados.

En la puesta en marcha del modelo la intención es que la organización revise y si es el caso, replantee algunos de los elementos de su direccionamiento estratégico; concretamente la *misión*, *visión* y *valores*, definidos en un marco que contemple la satisfacción del usuario, los diferentes grupos de interés y la mejora continua. Luego, se deben definir los *procesos claves* apuntando a un funcionamiento sistemático y adicional a estos dos componentes, la actividad de *gestión de alianzas y relaciones*, constituyen la base del modelo.

Internamente el modelo se define por una *política de calidad* establecida por la organización, la gestión de la *mejora continua* y los *procedimientos*, además del eje central que se aplica a todos los demás elementos; el “*ciclo PHVA*”. A partir de los procedimientos se establecen prácticas concretas como la planeación de actividades, instructivos para su ejecución, las evaluaciones, demás instrumentos de verificación y orientadores de actividades para la prestación de servicios claves de las ligas: *gestión de eventos deportivos, entrenamiento de selecciones Antioquia, cursos y otra oferta*. Finalmente, el modelo está enmarcado por los intereses de los diferentes *grupos de interés*; que de un lado constituyen las demandas (entradas) y del otro la satisfacción con el servicio recibido (salidas).

La implementación de este modelo se propone de manera paulatina, iniciando con un acercamiento a la calidad y las implicaciones de su gestión, tema que puede ser abordado en encuentros o grupos primarios, luego la familiarización con el “*ciclo PHVA*”, para posteriormente ejecutarlo. Se empieza por los elementos estratégicos de la política básica (misión, visión y valores) proyectados en un período entre 3 a 5 años, el propósito siguiente es establecer los procesos vitales de la organización y a partir de la base del modelo definir la política de calidad; que puede ser revisada anualmente, las acciones de mejora continua; con el propósito de una implementación sistemática pueden revisarse en un período de 1 a 3 meses, y la gestión de procedimientos es cotidiana en la gestión de la organización.



**Figura 5.** Modelo de gestión de la calidad para Ligas deportivas

Fuente: elaboración propia

## Discusión y conclusiones

Los hallazgos de la investigación sobre la aplicación de prácticas, modelos y sistemas de gestión de la calidad, soportan que en la gestión de las ligas de deportes de balón o pelota de Antioquia, a pesar de un reconocimiento generalizado sobre su importancia y significado en términos de crecimiento, sostenibilidad, organización y como mecanismo de control (para la regulación, sistematización y mantenimiento de procedimientos claves para el éxito), existen falencias y la oportunidad de incursionar con mayor decisión y claridad en el área. Ciertamente se evidencia una distancia importante entre el desarrollo teórico y práctico alcanzado por las estrategias, métodos y sistemas de calidad, con la realidad de las organizaciones, tal como sostiene Gutiérrez Pulido (2014), ocurre en un amplio sector de la economía. El estudio permitió el reconocimiento de acciones desarrolladas por las ligas en el marco de la mejora continua y la calidad, y si bien en algunos casos se logra una aplicación sistemática e intencionada, estos son pocos; hace falta generalizar estas prácticas y dotarlas de formalidad con el propósito de que tengan un mayor alcance, apuntando a generar un escenario propicio para el aprovechamiento de su potencial, más allá del uso espontáneo, subjetivo, falto de documentación y sistematización, cuestión que aportará a que este sector deportivo, como se expuso en el estudio por parte de un participante, deje de ser un “subsistema en riesgo”.

En el trabajo se encontró que la práctica más asociada a la calidad es la verificación. Así como la evaluación y de manera particular los instrumentos para medir la calidad han ocupado un nivel de relevancia en la gestión de la calidad (Calabuig Moreno & Crespo Hervás, 2009; Cronin Jr. & Taylor, 1992; Gálvez Ruiz & Morales Sánchez, 2015; Nuviala Nuviala et al., 2008; Parasuraman et al., 1988), en las ligas participantes es también la actividad más recurrente y la manera principal como se concibe la calidad.

Realizar evaluaciones, sin duda es una actividad fundamental en la gestión de la calidad y como ya se sugirió se debe extender su aplicación formal, sin embargo, se deben dar otras miradas con mayor alcance, para superar una perspectiva que se relaciona con la primera etapa de evolución de la calidad y constituye una postura reactiva; *la inspección* (Rubio Guerrero & Uribe Macías,

2013; San Miguel, 2009). Quizá un obstáculo para que lo anterior suceda, es la postura a la que con frecuencia se ven abocadas las ligas en la que acuden a una gestión constante de recursos para subsistir, que las lleva a la concentración de actividades pensadas en el corto plazo y las dificultades del día a día.

En el análisis que hacen las ligas identifican una serie de debilidades y amenazas a las que están expuestas, es necesario que realicen un análisis y diagnóstico más profundo, en el que además reconozcan sus fortalezas y sobre todo las oportunidades de mercado, ya que una visión en esta dirección, con un enfoque de calidad, podría llevarlas a aprovechar situaciones como la identificación de nuevos usuarios potenciales que no se estén atendiendo por la falta de enfoque en el cliente y proyección organizacional. Tener un enfoque en el cliente y como lo propone la concepción de calidad total en los diferentes *grupos de interés*, de partida permitirá una ventaja sobre el reconocimiento de lo que demandan los usuarios, para así innovar con propuestas de valor en el mercado.

De acuerdo con los resultados y con base en postulados de los directivos, es imperante desarrollar una visión para administrar las ligas como empresas que son; dotar de mayor formalidad y seriedad el sector deportivo organizado, superando aspectos culturales que limitan su crecimiento, a partir de la aplicación de principios de administración a la organización deportiva.

Más allá de que se sostiene la posibilidad y oportunidad para la implementación de la gestión de la calidad en las ligas de deportes de balón o pelota de Antioquia, los hallazgos también fundamentan algunas de las barreras principales que se han expuesto en la literatura sobre la temática (Santos Vijandea & Álvarez González, 2007):

1. *La ausencia de apoyo de la alta dirección.* Esta barrera coincide con lo planteado por Ferrando Sánchez & Granero Castro (2005), quienes sostienen que resulta difícil convencer a aquellos directivos de mentalidad más clásica acerca de las bondades de la gestión de la calidad, ya que con escepticismo hacen cuestionamientos sobre las ganancias que implicaría la implantación de un Sistema de gestión de calidad y argumentan que si nadie lo exige para que se van a gastar recursos innecesariamente. La situación planteada

anteriormente afloró en el presente trabajo, y de hecho fue una de las posturas tomada en algún momento por una junta directiva para no continuar certificando el sistema de gestión de la calidad, bajo el argumento de no agregar valor; reflejado especialmente en indicadores financieros.

*2. El convencimiento de que la gestión de la calidad total no permite alcanzar ventajas competitivas a las empresas más pequeñas.* Más que falta de convencimiento, lo que se evidenció es que las ligas identifican como una limitante importante el tamaño, estructura y recursos reducidos de sus organizaciones, quizá, también sea cierto que la falta de apuestas en gestión de la calidad denote esta ausencia de convicción.

La gestión de la calidad desde la perspectiva en la que suele asociarse normalmente con procesos de certificación y sistemas, supone algunas barreras para las Pymes por sus condiciones, capacidades y recursos disminuidos (Martínez S., 2011). En términos de sistemas certificados, la calidad puede significar una demanda significativa de recursos y un escenario rígido para las pequeñas y medianas empresas, que de sumergirse sin una mínima experiencia y postura ante al área pueden sufrir dificultades y ver como sus costos se incrementan (Santos Vijandea & Álvarez González, 2007), sin la percepción de beneficios reales. Por eso, es pertinente ir implementando paulatinamente las prácticas, estrategias y métodos de calidad, como se plantea en el modelo propuesto en el presente trabajo.

*3. La ausencia de presión comercial o competitiva.* También se identifican como necesaria mayores exigencias del mercado; por parte de los diferentes *grupos de interés*. Alguno de los participantes señala que las entidades que agremian el sector deberían jalonar y presionar para que se presenten avances en la implementación de procesos de calidad, ya que para el crecimiento y la sostenibilidad hace falta un sector más organizado y en la medida que algunas organizaciones vayan incursionando en el área, se irá promoviendo la generalización de las prácticas.

En este aspecto de presión comercial o competitiva y entendiendo fenómenos avanzados como el de la globalización, se deben orientar esfuerzos para aprovechar las oportunidades de mercado y ser cada vez más competitivo, objetivos a los que aporta la gestión de la calidad a través de su enfoque de mejora continua.

Las ligas de deportes de balón o pelota de Antioquia presentan otros obstáculos para la puesta en marcha de la gestión de la calidad. Indican la baja participación de los clubes para promover e impulsar las ligas, el cambio directivo constante que se asocia a la falta de establecimiento y continuidad de procesos y planes en el largo plazo, la ausencia y escasez de escenarios, además de concepciones convertidas en barreras para tal fin, como la creencia esporádica acerca de que la gestión de la calidad no aplica al sector deportivo.

Robledillo Colmenares & Velázquez López (2013), también señalan bondades de la implantación de la gestión de la calidad en las organizaciones, sin embargo, dejan claro que sus resultados son en el mediano y largo plazo, coincidiendo en que implica un gran esfuerzo, cuestiones que se convierten en limitantes en organizaciones que concentran su actividad y visión en el corto plazo; situaciones que deben ser superadas en primera instancia.

Ahora bien, no todos los autores que han estudiado la calidad coinciden en todas las ventajas que representa la implementación de prácticas, modelos y sistemas de gestión de la calidad (Santos Vijandea & Álvarez González, 2007), por lo que solo mediante aplicaciones fundamentadas, contextualizadas e indagadas en la práctica, será posible reconocer el impacto de la gestión de la calidad en las organizaciones deportivas, y contrastarlo con los efectos positivos que han sido señalados sobre elementos empresariales fundamentales como la competitividad, diferenciación, sostenibilidad y maximización de beneficios (Calabuig Moreno & Crespo Hervás, 2009; Corma Canós, 2012; González Álvarez, 2015; Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar, 2013; Hendricks & Singhal, 1996; Lloréns Montes & Fuentes Fuentes, 2006; Morales et al., 2009; Perdomo Ortiz, 2009). Respecto al disenso parcial que se presenta, resulta conveniente que en el sector deportivo organizado, a partir de la evidencia y la práctica, se establezcan categorías, variables y principios esenciales para implementar la gestión de la calidad total.

Frente a este panorama de las ligas de deportes de balón o pelota de Antioquia presentado por los hallazgos, es necesario que en primera instancia se genere conciencia en las directivas de las organizaciones; acerca de los beneficios que puede significar la implementación de la gestión de la calidad y así se promueva la convicción del impacto que se puede lograr con ella, al tiempo que paralelamente el sistema nacional del deporte posiciona la gestión de la calidad como una práctica de relevancia, para que se empiece a adoptar y se genere una presión desde la competencia y un mercado más exigente.

También es importante que la teoría y evolución de la calidad se revise e indague a la luz de la práctica, ya que la investigación expone una brecha significativa y la concepción de la teoría administrativa como una disciplina para las grandes empresas y distanciada de la práctica, en tanto el grupo mayoritario lo constituyen las Pymes. Por lo tanto, es un reto reducir esta distancia, bajando y adaptando los principios de gestión de la calidad y otros administrativos a las pequeñas y medianas empresas.

Para finalizar, es preciso comprender que la calidad continúa en evolución. En la actualidad se considera que es fundamental y se correlaciona con otras variables de un sentido interés como lo es la innovación y el aprendizaje organizacional (Perdomo Ortiz, 2009). Es necesario darle un abordaje a la gestión de la calidad acorde con su significado vigente; una plataforma para el continuo crecimiento y desarrollo organizacional, con un multi enfoque en todos los *grupos de interés* de la organización, que tal como ha sido conceptualizada por diferentes autores, permite un mejor funcionamiento, la optimización de procesos, la generación de valor agregado para el cliente, el posicionamiento en el mercado, además el desarrollo de ventaja competitiva sostenible.

Las principales limitaciones del estudio se presentaron respecto a la recolección de datos; existen pocos documentos disponibles con información de las ligas participantes en el estudio para la identificación de los aspectos organizacionales generales y hubo dificultades para acceder a la colaboración de las once ligas seleccionadas como muestra; dos se quedaron por fuera del trabajo. Como futuras líneas de investigación, sería valioso indagar sobre los efectos de la aplicación de un modelo de gestión de calidad en organizaciones deportivas, realizar una comparación entre los resultados con relación a la calidad de dos grupos de organizaciones

similares; uno en el que se implemente la gestión de la calidad y un grupo control en el que no se haga y también valorar la satisfacción del usuario con el servicio en las ligas deportivas, para contrastar el resultado con hallazgos del presente trabajo, las condiciones de gestión y otros elementos que contribuyan a la comprensión de la administración de la organización deportiva.

## Referencias bibliográficas

- Andrew, D. P. S., Pedersen, P. M., & McEvoy, C. D. (2011). *Research Methods and Design in Sport Management*.
- Antioquia, I. (2013). Directorio telefónico ligas deportivas de Antioquia - 2013. Retrieved from <http://www.indeportesantioquia.gov.co/imagenes/originalpdf/5697DIRECTORIOLIGASDEPORTIVAS.pdf>
- Atehortúa Hurtado, F. (2007). Aplicación de sistemas de gestión de la calidad en organizaciones del deporte y la recreación. Retrieved from [http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias\\_expo/gestion/aplicacion.pdf](http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/aplicacion.pdf)
- Calabuig Moreno, F., & Crespo Hervás, J. (2009). Uso del método Delphi para la elaboración de una medida de la calidad percibida por los espectadores de eventos deportivos. *Retos. Nuevas Tendencias En Educación Física, Deporte Y Recreación*, 15, 21–25.
- Cardona Mejía, L. M., & Padierna Cardona, J. C. (2017). *Administración y gestión de organizaciones deportivas*.
- Chelladurai, P. (2014). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective*
- Coldeportes. (2017). Ley del deporte 2017. Retrieved from [http://www.coldeportes.gov.co/normatividad/ley\\_deporte\\_2017\\_85447](http://www.coldeportes.gov.co/normatividad/ley_deporte_2017_85447)
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*.
- Corma Canós, F. (2012). *Aplicaciones prácticas del Modelo EFQM de excelencia en PYMES*. Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5YITuxAcd8IC&oi=fnd&pg=PR14&dq=modelo+de+excelencia+efqm&ots=KvI5bnwkkM&sig=e2O9Nff7zoRcdR8LpYw87GineMw#v=onepage&q&f=true>
- Cronin Jr., J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- De Nieves Nieto, C., & Ros McDonnell, L. (2006). No Title. In *X Congreso de Ingeniería de Organización*. Retrieved from [http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/econo\\_competitividad/000176\\_final.pdf](http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/econo_competitividad/000176_final.pdf)
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014). *Administración y control de la calidad*. Cengage Learning.
- Ferrando Sánchez, M., & Granero Castro, J. (2005). *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. FC Editorial. Retrieved from [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZxYPb\\_6NcXsC&oi=fnd&pg=PA9&dq=modelo+de+excelencia+efqm&ots=qTyK](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZxYPb_6NcXsC&oi=fnd&pg=PA9&dq=modelo+de+excelencia+efqm&ots=qTyK)

- EoPI8R&sig=BNlgWv2Zhc04kdoaGJgP2  
CkwsFY#v=onepage&q=modelo de  
excelencia efqm&f=false
- FUNDIBEQ. (2015). Modelo iberoamericano de  
Excelencia en la Gestión V. 2015.  
Retrieved from  
[http://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo\\_Iberoamericano\\_v2015\\_FUNDIBEQ-ES.pdf](http://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_v2015_FUNDIBEQ-ES.pdf)
- Gálvez Ruiz, P., & Morales Sánchez, V. (2015).  
Desarrollo y validación del cuestionario  
para la evaluación de la calidad percibida  
en servicios deportivos. / Development and  
validation of a questionnaire to assess  
perceived quality in sports services.  
*Cultura, Ciencia Y Deporte*, 10(28), 55–66.
- Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007).  
Características estructurales de las  
organizaciones deportivas. Retrieved from  
<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0704.pdf>
- González Álvarez, R. (2015). EVALUACIÓN  
DE LA CALIDAD DEL SERVICIO  
PERCIBIDA EN ENTIDADES  
BANCARIAS A TRAVÉS DE LA  
ESCALA SERVQUAL. (Spanish).  
*EVALUATION OF PERCEIVED SERVICE  
QUALITY IN BANKS USING THE  
SERVQUAL SCALE. (English)*, 25(1), 113–  
135. Retrieved from  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eih&AN=103735653&lang=es&site=ehost-live>
- Griful Ponsati, E., & Canela Campos, M. Á.  
(2002). *Gestión de la calidad* (Ediciones).  
Retrieved from  
[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=2cP2SvNsDkEC&oi=fnd&pg=PA17&dq=gestion+de+la+calidad&ots=2S3cOPmeF9&sig=7cZ1ya\\_x5ytAmABadu-u0bz4m-k&redir\\_esc=y#v=onepage&q=gestion de la calidad&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=2cP2SvNsDkEC&oi=fnd&pg=PA17&dq=gestion+de+la+calidad&ots=2S3cOPmeF9&sig=7cZ1ya_x5ytAmABadu-u0bz4m-k&redir_esc=y#v=onepage&q=gestion+de+la+calidad&f=false)
- Gutiérrez Betancourt, J. F. (2003). *Fundamentos de Administración Deportiva*. Kinesis.
- Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y productividad* (Cuarta edi). McGraw Hill Education.
- Gutiérrez Pulido, H., & De la Vara Salazar, R. (2013). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma*. McGraw Hill Education.
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (1996).  
Quality Awards and the Market Value of  
the Firm: An Empirical Investigation.  
*Management Science*, 42, 415–436.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C.,  
& Baptista Lucio, M. del P. (2010).  
*Metodología de la investigación* (Quinta  
edi). McGraw Hill Education.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de la calidad? La Modalidad Japonesa*. Norma.
- Lloréns Montes, F. J., & Fuentes Fuentes, M. del M. (2006). *Gestión de la calidad empresarial. Fundamentos e implantación*. Ediciones Pirámide.
- López Cubino, R. (2001). Modelos de Gestión  
de Calidad. Retrieved from

- [http://jesuitasleon.es/calidad/Modelos de gestion de calidad.pdf](http://jesuitasleon.es/calidad/Modelos_de_gestion_de_calidad.pdf)
- Martínez S., R. (2011). Modelos para la implementación de la Gestión de la Calidad Total en las PYMES Latinoamericanas. *Gestión Y Gerencia*, 5, 68–86.
- Mesa Callejas, R. J., Arboleda Sierra, R., Gaviria García, N., & Guzmán Finol, K. (2010). *Estado de desarrollo de las organizaciones deportivas en Colombia*. Retrieved from <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/257-estado.pdf>
- Morales, V., Hernández-Mendo, A., & Blanco, Á. (2009). EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS: ADAPTACIÓN DEL MODELO SERVQUAL. *EVALUATING QUALITY IN SPORTS ORGANISATIONS: ANADAPTATION OF THE SERVQUAL MODEL*, 18(2), 137–150. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=43632413&lang=es&site=ehost-live>
- Nuviala Nuviala, A., Tamayo Fajardo, J. A., Iranzo Llopis, J., & Falcón Miguel, D. (2008). Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *Retos. Nuevas Tendencias En Educación Física, Deporte Y Recreación*, 14, 10–16.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Perdomo Ortiz, J. H. (2009). *Gestión de la calidad total e innovación*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Robledillo Colmenares, A., & Velázquez López, D. (2013). Introducción a los Sistemas de Gestión de la Calidad Total: Modelo de Excelencia EFQM y Autoevaluación. *Medicina Y Seguridad Del Trabajo*, 59, 302–309. Retrieved from [http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v59n232/art\\_especial.pdf](http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v59n232/art_especial.pdf)
- Robles Rodríguez, J. (2009). *Tratamiento del deporte dentro del Área de Educación Física durante la etapa de Educación Secundaria Obligatoria en la provincia de Huelva*.
- Rubio Guerrero, G., & Uribe Macías, M. E. (2013). *Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente. Una aplicación para las grandes superficies*. Sello Editorial Universidad del Tolima.
- San Miguel, P. A. (2009). *Calidad* (Ediciones). Madrid. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?id=M4KKceSe3f4C&printsec=frontcover&dq=calidad&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwihgf#v=onepage&q=calidad&f=true>
- Santos Vijandea, M. L., & Álvarez González, L. I. (2007). Gestión de la calidad total de acuerdo con el modelo EFQM: Evidencias

sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial. *Universia Business Review*. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/433/43301306.pdf>

Sparkes, A. C., & Smith, B. (2014). *Qualitative Research Methods in Sport, Exercise and Health. From process to product*.

Woratschek, H., Horbel, C., & Popp, B. (2014).

The sport value framework – a new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 6–24. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=94465443&lang=es&site=ehost-live>

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*.

## Anexo 1. Entrevista

La presente entrevista pretende la recolección de información para el desarrollo del trabajo de investigación: *La gestión de la calidad en la organización deportiva. Caso: ligas antioqueñas de deportes de balón o pelota*. Las respuestas suministradas por usted serán de gran aporte para los objetivos del estudio, tendrán un carácter de confidencialidad y el uso será para fines académicos.

Se agradece su participación y aportes orientados al desarrollo del área.

### Guion de entrevista

1. ¿Cuáles son las áreas o departamentos que conforman la liga? ¿Sus principales servicios y clientes o usuarios?
2. ¿Cómo define los conceptos de calidad y gestión de la calidad?
3. ¿Qué actividades se realizan desde las diferentes áreas y cargos de la liga, pensando en el usuario? ¿Cuál es el objetivo o propósito? ¿Quiénes son las personas que lo ejecutan y cómo lo hacen? ¿Estas personas tienen formación en calidad?
4. ¿Qué se hace para que los servicios que se ofrecen cumplan con las condiciones prometidas?
5. ¿Hay alguna acción encaminada a superar las expectativas del usuario con el servicio?
6. ¿Las acciones realizadas son dispuestas por la liga o son de su iniciativa?
7. ¿En la liga se hacen evaluaciones sobre lo que piensa el usuario del servicio? ¿Por qué? ¿Con que frecuencia? ¿Qué se hace con las evaluaciones?
8. ¿En la liga deportiva se aplica algún modelo para gestionar la calidad (contextualizar)? ¿Por qué? ¿Cuál?, describirlo.
9. ¿Se implementa algún Sistema de Gestión de la Calidad en la liga deportiva? ¿Por qué? ¿Cuál?, describirlo.

10. Hablando de las siguientes áreas:

- a. Capacidades y habilidades de los docentes o entrenadores de la liga.
- b. Las condiciones de las instalaciones y el material.
- c. Las actividades y servicios ofrecidos.
- d. La imagen de la organización

¿Cuál de estas considera la liga como la más importante para la prestación del servicio y satisfacción del usuario? ¿Por qué?

11. ¿Existe algún otro medio para que el usuario se exprese y participe de la gestión de la calidad de la liga? ¿Cuál?

Fecha: \_\_\_\_\_

Liga deportiva: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo del entrevistado: \_\_\_\_\_

Tipo de vinculación a la organización: \_\_\_\_\_

Tiempo en el cargo (en meses): \_\_\_\_\_ Sexo: Masculino \_\_\_ Femenino \_\_\_

Edad (años cumplidos): \_\_\_\_\_

Último nivel de formación aprobado:

Sin formación: \_\_\_ Básica primaria (5°): \_\_\_ Básica secundaria (9°): \_\_\_ Educación media (Bachiller): \_\_\_ Técnico: \_\_\_ Tecnológico: \_\_\_ Profesional: \_\_\_ Especialización: \_\_\_ Maestría: \_\_\_ Doctorado: \_\_\_

Título último nivel de formación (en caso de tener pregrado y posgrado poner ambos):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_