

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA  
SUDIRECCIÓN DE POSGRADO



***“LA GESTIÓN DEPORTIVA DE CALIDAD: GENERADORA DE ÉXITO  
EN EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO”***

Por:

**L.E.M. Ismael Gómez Zaragoza**

Presenta:

**PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS**

Como requisito parcial para obtener el grado de  
**MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE CON  
ORIENTACIÓN EN GESTIÓN DEPORTIVA**

**San Nicolás de los Garza, Nuevo León. Diciembre 2018**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA**  
**SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



Los miembros del Comité de titulación de la Subdirección de Posgrado de la Facultad de Organización Deportiva, recomendamos que el portafolio de evidencias titulado “La gestión deportiva de calidad: generadora de éxito en equipos de alto rendimiento” realizado por el L.E.M. Ismael Gómez Zaragoza, con número de matrícula 1887141, sea aceptado para su defensa como opción al grado de Maestría en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

**COMITÉ DE TITULACIÓN**

**Dra. Alma Rosa Lydia Lozano González**  
**Asesor Principal**

**Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez**  
**Co- Asesor**

**Dra. Raquel Morquecho Sánchez**  
**Co- Asesor**

**Dra. Blanca Rocio Rangel Colmenero**  
**Subdirección de Posgrado**

**San Nicolás de los Garza, Nuevo León. Diciembre 2018**

## **DEDICATORIA**

Para mi familia y amigos, para toda la comunidad deportiva en especial el deporte de alto rendimiento, directivos, atletas y entrenadores que se disponen a siempre dar su mejor esfuerzo para lograr sus metas y crecer deportiva y personalmente.

## **A G R A D E C I M I E N T O S**

Agradezco principalmente a mis padres Gloria Zaragoza e Ismael Gómez, no solamente por el apoyo y animo que me han brindado para realizar mi posgrado, sino por la formación que me dieron durante toda mi vida para llegar hasta aquí, al igual que a mis hermanas que siempre nos hemos apoyado y compartido nuestras metas y logros.

A la facultad de organización deportiva por la formación que me han dado, programas adecuados para desarrollarme profesionalmente y las condiciones para que concluir este posgrado me fuera posible. A mi asesora y co asesoras que estuvieron al pendiente del desarrollo de mi producto integrador y se preocuparon por darme las herramientas para desarrollarlo de manera adecuada, a mis maestros de la carrera por la exigencia, por generar curiosidad y por brindarme los conocimientos adquiridos a lo largo de este periodo.

Finalmente al área de calidad del INDE Nuevo León y sus coordinadores por permitirme realizar mis prácticas profesionales y brindarme de apoyo material y humano para el desarrollo de este proyecto, junto con los entrenadores de Taekwondo de los que he aprendido tanto, así como a todas las personas que me dieron algún consejo, opinión o apoyo para conseguir desarrollar este proyecto.

## FICHA DESCRIPTIVA

**Universidad Autónoma de Nuevo León  
Facultad de Organización Deportiva**

**Fecha de graduación:** Diciembre 2018.

**Nombre del alumno:** Ismael Gómez Zaragoza

**Título del Producto Integrador:** *La gestión deportiva de calidad: generadora de éxito en equipos de alto rendimiento*

**Número de páginas:** XXXIII

Candidato para obtener el Grado de Maestría en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

### **Estructura del portafolio de evidencias** (8000 palabras aproximadamente)

Contexto Temático: Gestión deportiva de la selección estatal de Taekwondo y sus involucrados del INDE Nuevo León y Asociación estatal.

Justificación del Tema: Dejar una referencia para futuras investigaciones sobre la importancia de aplicar un método científico de gestión en los equipos deportivos de alto rendimiento para evaluar y optimizar sus recursos.

Propósito: Implementación de una mejora en la gestión deportiva de un equipo de alto rendimiento como potenciador de la consecución de resultados deportivos positivos.

Objetivos del Programa: Identificar un área de oportunidad en los procesos de gestión para la generación de éxito en equipos de alto rendimiento.

Metodología: Observación no participativa mediante matriz FODA y observación participativa mediante un cuestionario.

Resultados: La gestión en la organización tiene buen desarrollo técnico y presenta un área de oportunidad en la gestión que rodea a los equipos deportivos, como lo es la comunicación, la resolución de solicitudes y optimización de recursos humanos y técnicos.

Conclusiones: Una correcta gestión adecuada a las necesidades de cada deporte y con procesos de calidad, es determinante para conseguir éxito en los equipos, adecuando los puntos que se evaluaron en este trabajo, como lo es: la comunicación, materiales de calidad dirigidos a las necesidades, la planeación y determinación de objetivos en conjunto y la integración para buscar una correcta sinergia de trabajo.

Aportaciones y sugerencias: Se recomienda el uso de herramientas de diagnóstico dentro de los deportes y en el área de calidad. El deporte de alto rendimiento puede mejorar sustancialmente optimizando sus recursos y aplicando un método científico en todas sus áreas, no solamente en las meramente técnicas.

FIRMA DEL ASESOR PRINCIPAL: \_\_\_\_\_

## **TABLA DE CONTENIDO**

RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN .....	2
Planteamiento del problema .....	5
Justificación .....	6
ARGUMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
CARACTERIZACIÓN .....	16
NIVEL DE APLICACIÓN.....	18
PROPÓSITOS.....	19
TIEMPO DE REALIZACIÓN .....	20
ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES .....	21
RECURSOS .....	23
PRODUCTO.....	26
CONCLUSIONES .....	28
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30
EVALUACIÓN DE LA PRACTICA.....	32
RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO.....	33

## I. RESUMEN

En el presente trabajo se abordó el tema de la gestión deportiva orientada a los equipos deportivos de alto rendimiento, tomando como objeto de investigación a la selección de Taekwondo del estado de Nuevo León, la cual se rige por las normativas de la asociación estatal a la que está incorporada y del área de coordinación de deporte selectivo del INDE Nuevo León. Para este fin se elaboró un diagnóstico inicial de la gestión de dicho deporte, basado en un diagnóstico organizacional, donde se consideró tanto a la organización deportiva (INDE) como al equipo deportivo en cuestión, buscando a partir de este, generar eficiencia en la organización a través de cambios en su gestión y procesos, adaptándose a las necesidades de un equipo de alto rendimiento, teniendo en cuenta que las organizaciones (en este caso un equipo de competencia) con todas sus implicaciones, son el resultado de la búsqueda que ha encauzado el hombre racional a la prosperidad. Apoyándose esta afirmación en la teoría del sociólogo Luhmann (s f), en la cual afirmaba que, las organizaciones son sistemas sociales que se definen a sí mismos por dar paso a la unión de una motivación generalizada.

La presente investigación detalló la importante labor de la gestión interna y externa presente en un equipo deportivo, y lo importante de realizar una correcta gestión en el ámbito del deporte de calidad para la consecución de los resultados y objetivos de la coordinación del INDE, asociación estatal, entrenadores y atletas, siendo estos y su relación entre ellos, los actores de esta investigación.

## II. INTRODUCCIÓN

La gestión deportiva es un campo multidisciplinar que combina la industria deportiva y la gestión (Lussier et al. 2004), mediante la cual se llevan a cabo la dirección y administración de organizaciones deportivas en todas sus operaciones, está presente en todos los campos de especialización deportiva, puesto que, conforme aumenta la complejidad de una organización más requiere de una división de cometidos y tareas, como consecuencia, de responsabilidades, obligando a una mejora continua en su administración y extendiendo sus áreas de influencia.

El área de alto rendimiento deportivo no es ajena a la gestión, esta representa una parte de la actividad deportiva que se debe gestionar y conducir, con referencia en la previsión, la planificación, la organización, la coordinación y el control, como una forma de coordinación de recursos humanos, materiales e informativos, que llevan a la toma de decisiones para alcanzar un objetivo de rendimiento dentro de un área o prueba deportiva específica (Bondoc-Ionescu & Neamțu, 2012). Esta área muestra su grado de complejidad al conjuntar dos especializaciones deportivas diferentes, como son el alto rendimiento y la gestión, teniendo como finalidad que se coordinen y trabajen en la misma dirección para conseguir objetivos en común, tomando los gestores su responsabilidad en el área para apoyar a los atletas a desligarse de temas de la gestión para realizar sus actividades.

Este portafolio de evidencias, busca mostrar la importancia de la gestión deportiva en el campo del alto rendimiento deportivo y su influencia en la consecución del éxito de un equipo de competencia, como deben llevarse a cabo las gestiones para que la organización se vea beneficiada por la calidad que emana de sus procesos. Para efectos de este estudio, se entenderá a la organización como el equipo deportivo en cuestión, con base en la teoría que una organización se considera un sistema social que se define a sí mismo por dar paso a la unión de una motivación generalizada, y en la cual se agrupan funciones, actividades, atribuciones y tareas según ciertos criterios específicos (Icolescu & Verboncu, 1996). Dicha organización, forma parte de una división de trabajo que ha sido formada con el propósito de cumplir tareas específicas y garantizar mejores condiciones de trabajo, con el fin de cumplir y superar las objetivos de la organización, en este caso, resultados favorables en competencias de alto nivel.

Dicho esto, durante esta estancia de prácticas se busca identificar un área de oportunidad en la gestión deportiva de una organización, para que está mejore sus procesos y con esto, apoye a conseguir el éxito deportivo en un equipo de alto rendimiento, tomando en cuenta como factor de éxito, la consecución de resultados favorables en competencias de alto nivel. Al hacer un análisis sobre los procesos actuales y con base en esto, proponer mejoras en la gestión interna y externa, para que esta sea la adecuada y, dirigida a las necesidades específicas de dicho equipo, la cual apoyará directamente al proceso del entrenamiento deportivo, facilitando las condiciones de la preparación y planeación, para evitar distracciones por parte de los atletas y entrenadores por cuestiones administrativas.

Se tomará como referencia de estudio a la selección estatal de Taekwondo del estado de Nuevo León (entrenadores y atletas), en conjunto con las organizaciones que le dan el aval y recursos para realizar las actividades asignadas y cumplir con los objetivos propuestos en conjunto, como lo son, la asociación estatal de Taekwondo de Nuevo León y el área de calidad en el deporte del INDE Nuevo León, siendo estos y su relación entre ellos, siendo este el factor de estudio durante las prácticas, tomando en cuenta la determinación sociohumana, la determinación técnico-material, el nivel de capacitación, que posee y, las posibilidades de perfección y las sugerencias para promover una serie de esquemas relacionales adaptados a la conducción de procesos de entrenamiento (Bondoc-Ionescu & Neamțu, 2012).

Este portafolio de evidencias, asienta su investigación con bases en un diagnóstico organizacional, donde se analizarán las vertientes más importantes de la gestión deportiva y su impacto en el equipo deportivo, se buscará generar eficiencia en los procesos y condiciones adecuadas para obtener un óptimo desempeño en la organización, basada en una gestión de calidad. Cuando hablamos de calidad en este tema, encontramos que es una palabra de uso muy frecuente que ha cobrado relieve en estos últimos años como técnica de realización, como resultado del producto, pasando en el momento actual a adoptar la consideración del valor humano (Trulock, 1996). Por lo cual, el uso de la palabra calidad y como se aplica en el proceso de formación deportiva, puede sonar contradictorio cuando el principal indicador del éxito de un proceso en un equipo de alto rendimiento son los resultados en competencias de alto nivel, destacando en la mayoría de las ocasiones el fin y no los medios para llegar a ese fin. Dicho esto, es importante resaltar la calidad como una

guía en el proceso de preparación, que tenga como objetivo, apoyar a los atletas en el logro de sus metas deportivas, sin dejar de lado su crecimiento integral y, además dejando parámetros para procesos eficientes de gestión en los diferentes niveles de la organización, tomando en cuenta los beneficios que obtendrá con esto, la organización en general, ya que la calidad, no es solamente un resultado de la realización personal, es además un valor económico, ético y social, buscado por los individuos, sobre la cual dependerá el desarrollo de la organización, ya que este concepto se aplica también a los servicios (entre ellos los deportivos), las federaciones, asociaciones y clubes deportivos, los cuales deben adoptar una “cultura de calidad” asociativo-deportiva en sus estructuras, buscando con esta integración, propiciar condiciones adecuadas para alcanzar la calidad en todas sus áreas y fomentar los valores que le son inherentes.

En la presente investigación se integra como objeto de estudio al equipo deportivo, a la asociación deportiva y la coordinación del INDE Nuevo León, siendo interdependientes entre sí para alcanzar los objetivos planteados. Comenzaremos planteando un diagnóstico inicial, seguido de estrategias de investigación, la planeación de la misma y buscar las áreas de oportunidad partiendo de la observación participativa y no participativa, esto con la finalidad de hacer un diagnóstico inicial en el área de la gestión deportiva en un equipo de alto rendimiento y generar una propuesta de mejora en el área de calidad del INDE Nuevo León y con esta, buscar fortalecer la gestión a nivel de deporte de alto rendimiento, tomando el caso de un deporte en particular, para más adelante poder implementarse en general en el área, adaptada a las necesidades específicas de cada deporte.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La gestión deportiva es un campo multidisciplinario que abarca y aplica diferentes temas de interés deportivo e influencia directamente el funcionamiento de las organizaciones deportivas y por tanto, del deporte en general, como en sus diferentes especializaciones y ramas. Los gestores, son los principales responsables de la consecución o no de los objetivos planteados por la gerencia o coordinación de algún proyecto, ya sea dentro alguna organización con un objetivo en particular, en proyecto para la activación física general y en el deporte de alto rendimiento.

El propósito de este portafolio de evidencias, consta en implementar una mejora en la gestión deportiva de un equipo de alto rendimiento como potenciador de la consecución de resultados deportivos positivos, a través de ella, se busca marcar las pautas para la mejora en las condiciones internas y externas en un equipo deportivo de cualquier disciplina y, en sus procesos, adaptándose los factores de la gestión a las necesidades específicas del deporte. Así mismo, el dejar una referencia para futuras investigaciones sobre la importancia de aplicar un método científico de gestión en los equipos deportivos de alto rendimiento, dejando de lado el empirismo y con esto, mejorar las condiciones de la preparación y los procesos de entrenamiento, con la finalidad de obtener un mejor desempeño en los atletas que los conduzca a conseguir mejores resultados en competencias de alto nivel. Además, marcar pautas claras para la organización de los equipos de trabajo que giran alrededor del alto rendimiento, y los principales factores de la gestión para optimizar los recursos y mejorar las condiciones para una preparación integral de los atletas.

## **JUSTIFICACIÓN**

Este estudio pretende ser un punto de partida para investigaciones futuras que evalúen diferentes aspectos primordiales de la gestión deportiva en el ámbito del alto rendimiento, con la finalidad principal de optimizar los recursos deportivos ofrecidos a los equipos competitivos. Además, se considera pertinente ampliar a otras organizaciones, deportes y niveles competitivos, para poder efectuar análisis comparativos y así poder establecer conclusiones sobre los factores de gestión con mayor impacto en el rendimiento deportivo y su complejidad.

### III. ARGUMENTACIÓN TEÓRICA

La importancia de estructuras sólidas y adaptadas a las necesidades específicas de los deportes y objetivos se fortalece con la afirmación de Mestre et al (2002), en la cual señala que, casi la totalidad de los bienes y servicios que genera y produce la sociedad actual tienen lugar a través de las organizaciones, que vienen a ser subsistemas de sistemas superiores de los que emanan y dependen, de ahí que la sociedad y sus miembros dependan, constantemente, de las actividades y eficacia y estructuras sólidas de las organizaciones, así como las organizaciones dependen de las actividades que los individuos realizan en ellas. De esta manera, hay una interdependencia de las organizaciones y los usuarios, al verse beneficiado el usuario de las actividades ofertadas, así como la organización de la demanda que tengan y la calidad de los usuarios con los que cuenta.

En comunicaciones y cuerpo en la teoría de los sistemas sociales (2015) de Luhmann contiene los siguientes planos sociales: Interacción, Organizacional y Social. En la teoría existe una interdependencia entre sistema y entorno. La diferencia entre estos dos es el punto de inicio del planteamiento. Punto que sirvió de apoyo para el presente trabajo.

Una organización implica tener actividades estructurales e integradas, es decir individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia (Kast & Rosenwig, 1996). Cada estructura de trabajo tiene finalidades diferentes, las cuales van dirigidas a diferentes necesidades y población, sin embargo, al final se integran para nutrir al deporte y a la sociedad en diferentes ámbitos y niveles deportivos. Las estructuras más claras identificadas son los clubes deportivos privados, las organizaciones deportivas públicas y las respectivas federaciones deportivas; de ahí parten diferentes áreas de especialización dirigidas a abarcar diferentes áreas de desarrollo deportivo.

La estructura del sistema deportivo ha tenido que adaptarse a una concepción moderna del deporte y adoptar estructuras convenientes a cada caso. La aparición de nuevas formas de entender y practicar deporte ha propiciado la adaptación de las más tradicionales organizaciones deportivas a las necesidades sociales actuales (Mestre et al, 2002). Con esto, las organizaciones deportivas han desarrollado diferentes áreas

de especialización para atender las necesidades de los usuarios y la sociedad, conforme aumenta la complejidad de una organización más requiere de una división de cometidos y tareas y, como consecuencia, de responsabilidades, obligándola a mejorar su gestión y administración, entre estas áreas se encuentra la del alto rendimiento deportivo, la cual es la encargada de propiciar las condiciones para mejorar las capacidades deportivas en atletas de alto nivel y de fomentar el entrenamiento deportivo. Esta práctica debe de ser debidamente regulada y gestionada, ya que es un proceso sistemático y complejo que debe estar bien organizado (Vittori, 1993). Para obtener un buen rendimiento, cualquier entrenador o preparador físico debe planificar cronológicamente el proceso global de entrenamiento mediante unas determinadas acciones o pasos a seguir. (López, 2007). Por lo cual, dicha planificación no depende únicamente del entrenador sino que deben de integrarse las diferentes áreas implicadas en el proceso y proveer una gestión especializada dirigida al funcionamiento óptimo del equipo y favorezca a los atletas.

Cuando se habla de practicar alto rendimiento deportivo, se predispone a las personas a pensar en resultados positivos en competencias de alto nivel, para los cuales se necesitan que se desarrollen condiciones adecuadas en el entorno que rodea a los atletas para tener su preparación, lo más natural es que los deportistas deseen ganar. Sin embargo, son los más afectados por las estructuras organizativas deficientes, por lo cual es de suma importancia mejorar la gestión en los diferentes niveles de la organización que dependen los deportistas de alto rendimiento, basado en las principales vertientes de la gestión deportiva que son determinantes en este ámbito, para contar con una estructura adecuada que pueda sustentar condiciones óptimas para su desarrollo deportivo-competitivo, esto, teniendo en cuenta que ningún método es eficiente en diferentes situaciones y que el cambio, implica el uso de combinaciones de métodos y un enfoque situacional-contingente, debido al hecho de que existe una posibilidad de cambio según varias variables de preparación para la competencia (Ray, 1997).

Hoy en día, los individuos requieren de varias condiciones esenciales para practicar deporte de alto rendimiento y participar en competiciones deportivas de alto nivel, entre las cuales destacamos: apoyo material (oportunidades e infraestructura), apoyo organizativo (planificación y programación) y administración profesional

(información continua sobre la organización y gestión clara y eficaz) (Acosta, 2005), respaldándose en la fórmula para una gestión deportiva de excelencia propuesta por Gallardo (s.f), en la cual destaca a los productos e instalaciones de calidad, al líder deportivo, la factura deportiva y buenos diseños de programa.

El Clima Organizacional es un tema de suma importancia hoy en día para la mayoría de las empresas de cualquier giro, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, buscando con esto, optimizar su productividad y aumentarla potenciando su recurso humano.

Para Robbins (1999), el clima Organizacional es un ambiente compuesto por las instituciones y las fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Mientras que para Vega, Partido & Rivera (2012), el clima organizacional es considerado un fenómeno multidimensional que describe la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización. Analizando estas definiciones, podemos señalar que el clima organizacional está ligado directamente con el desempeño de los trabajadores dentro de las organizaciones y este, depende de más factores, no solamente de lo que emana de las labores diarias dentro de la organización, por lo que podemos resaltar que es un factor que va directamente relacionado con los valores tanto personales como institucionales del trabajador, los cuales, se reflejan directamente en el rendimiento del personal dentro de la organización y, como consecuencia, en el rendimiento general de la organización, además de fortalecer los servicios prestados (Pedraza y Sánchez, 2015) e incluso teniendo implicaciones en el comportamiento ético específico de la organización (Agarwal & Malloy, 1999), por lo cual, este fenómeno refleja una interacción entre las características personales y organizacionales como un conjunto de actitudes inherentes unas de las otras, las cuales no son el resultado de los factores organizacionales existentes, sino de la percepción que tiene el trabajador de estos factores, teniendo la complejidad de que cada trabajador tiene rasgos personales diferentes, sobre los cuales va a basar su percepción de la organización.

Tomando en cuenta que existen factores que pueden afectar interna y externamente a una organización, es importante que una gestión lleve una adecuada una dirección de las metas generales, la motivación y las labores del personal, una

organización tiene una mayor probabilidad de alcanzar sus objetivos de manera exitosa de la mano del adecuado desarrollo profesional y personal de sus trabajadores. Estos factores están relacionados con estructuras psicológicas (Balachandran & Thomas, 2009), y afectan tanto al cliente interno como al externo. Dicha esta afirmación, podemos observar que el impacto de las estructuras organizacionales y su clima no afecta solamente a los trabajadores, sino también a los usuarios y personas relacionadas con la organización, las cuales se verán influidas por las mismas.

En los últimos tiempos ha aumentado el interés en las cuatro metas de describir, predecir, explicar y controlar el entorno humano dentro del deporte de alta competición. Es por esto que hoy en día, ha crecido el interés por investigar el clima organizacional en materia deportiva, el cual nace del deseo filosófico de crear un lugar de práctica o entrenamiento más humano, más allá de las obsoletas prácticas basadas en el empirismo, se busca desarrollar personas con una formación integral y no solamente atletas que busquen resultados deportivos a toda costa, y de la necesidad de diseñar ambientes deportivos que proyecten resultados deportivos y personales positivos. Por lo cual, los equipos deportivos de alto rendimiento, vistos desde una perspectiva como organización, no pueden estar ajenos a los estudios sobre el clima organizacional, ya que este fenómeno de una forma u otra, constituye un factor primordial en la optimización de los resultados deportivos y en el funcionamiento homogéneo de cualquier organización deportiva por lo que realizar estudios y análisis de este, resulta vital si se quiere logra un entorno laboral en el deporte eficiente y eficaz (Bueno, 1999). Esto dado que, los equipos deportivos de alta competición se nutren de actividades intangibles que dependen de las personas que lo conforman, las cuales están directamente influenciadas por las actitudes y percepciones que se tengan dentro y hacia la organización a la cual pertenecen, o equipo deportivo por llamarle así, y afectaran de manera directa al funcionamiento de este, el cual afectará a los intereses de la organización en general a la que representan.

En el ámbito de la competición son diversos los estudios que relacionan el clima de la organización con su rendimiento a nivel deportivo (Sánchez, Sánchez, Amado & García-Calvo, 2011), si bien no existen muchos estudios en este campo específico, nos sirven como punto de referencia sobre la importancia del clima

organizacional para un correcto desempeño en el ámbito deportivo y sus diferencias en cuanto a las necesidades de la organización con otras; así mismo, como tomar en cuenta que las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, y no solamente cambian de una organización a otra, sino también dentro de la misma, incluso, cambia dentro de los diferentes equipos deportivos que haya dentro de una misma organización, lo cual genera un sistema interdependiente con cambios dinámicos de los cuales se tiene que estar al pendiente. Además de resaltar la importancia se pueden poner dentro del contexto deportivo, se señalan algunos resultados positivos que puede generar el clima organizacional en su puesta en práctica en el día a día dentro del ámbito del entrenamiento deportivo, como lo son el empuje, el apoyo, la responsabilidad, la recompensa, las normas y la identidad. Tales que son de suma importancia en el funcionamiento óptimo del equipo deportivo y claves para conseguir los resultados basándose en un ambiente adecuado de trabajo, el sentido de pertenencia y delegación de responsabilidades.

Los altos niveles de desarrollo y competitividad que caracterizan al deporte hoy en día se asientan sobre paradigmas de gestión eficaz, eficiente, efectiva y de calidad en los servicios deportivos. La administración, la define Chiaventato (2001), como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia, mientras que la eficacia según la RAE es algo que produce el efecto propio o esperado.

Apoyado de estas definiciones, podemos observar que la administración lleva implícita la palabra eficacia en su naturaleza, para poder lograr los resultados esperados en una organización y, debe sustentarse en las bases del proceso científico, dejando de lado el empirismo y respetando el proceso administrativo aplicado a un marco deportivo, el cual es un conjunto de pasos o etapas sucesivas relacionadas entre sí, y puede ser adaptado a las diferentes necesidades de la organización en el cual se está desarrollando, pues bien, la administración es un proceso donde se lograrán las metas si seguimos las actividades establecidas (Friffin & Ebert, 2005).

La gestión en el alto rendimiento deportivo, como lo afirman Bondoc-Ionescu & Neamțu (2012), representa una parte de la actividad deportiva que se debe gestionar y conducir, con referencia en la previsión, la planificación, la organización, la coordinación y el control, como una forma de coordinación de recursos humanos,

materiales e informativos, que llevan a la toma de decisiones para alcanzar un objetivo de rendimiento dentro de un área o prueba deportiva específica. Apoyado en esto, un equipo de competencia debe gestionarse de acuerdo a las necesidades específicas del deporte y las de sus atletas, por lo cual, existen variables que se condicionan y entrelazan unas con otras, como lo son las estrategias y tareas a realizar, la estructura del entrenamiento en sí, los aspectos gerenciales y metodología utilizada en los deportes de rendimiento y la planificación de acuerdo con los requisitos de la competencia moderna (Aarir, 2006).

La constante búsqueda de mejorar el entrenamiento y las habilidades de los atletas debe sustentarse en las bases científicas y metodológicas del entrenamiento deportivo, así como una buena planeación y ejecución, basada en objetivos generales y específicos, los cuales deben poder medirse y controlarse, un buen control y evaluación es una necesidad del deporte de competencia moderna en la búsqueda de conseguir resultados favorables.

Los elementos de la administración, deben estar dirigidos a desarrollar los principales elementos relacionados con la optimización y adecuación del entrenamiento deportivo, los cuales se refieren a la racionalización, la eficiencia, el diagnóstico y la estimación de resultados y el rendimiento óptimo (Moraru & Neamțu, 2000). Esto, implica trazar objetivos estratégicos desde el punto de vista de la gestión científica para tener las condiciones adecuadas para el desarrollo, así como planear los objetivos alcanzables y tareas que se realizarán para cumplirlos.

La planeación vista desde el punto de vista de la gestión deportiva, vienen siendo la selección de fortalezas y registro de datos del plan de entrenamiento del año anterior, analizando información, sugerencias y formulación de objetivos para el plan del año en curso, planificando el entrenamiento y estimando el desempeño futuro (Bondoc-Ionescu & Neamțu, 2012). Mientras que, en el entrenamiento deportivo, la previsión y la planificación significan evaluar el objetivo de desempeño futuro e iniciar las medidas esenciales (Alais et al., 2001). Por lo cual se deben compaginar las diferentes teorías para adaptarse a las necesidades a gestionar en el equipo.

El siguiente paso es la organización del entrenamiento, en la cual se pondrá en un calendario las actividades a realizarse, tales como competencias, test médicos, físicos, técnicos; los objetivos y las tareas a desarrollar por meses, semanas, días y

sesiones de entrenamiento, los descansos, etc. Actividades referentes al entrenamiento deportivo.

El tercer paso es la dirección del plan de entrenamiento, la cual es llevada a cabo por el entrenador, el cual es el gestor del equipo y es alguien que dirige a través del ejemplo personal, desde el "campo de batalla" quien inspira y estimula a los atletas para que se conviertan en una combinación de fuerza intelectual, práctica e impacto emocional (Azărescu, 1996). Llevando a cabo y supervisando el cumplimiento del plan de entrenamiento.

Por último, el control, el cual se apoya por medios externos de evaluación, como lo son los test físicos, que se apoyan de la metodología y buscan medir si los objetivos se cumplieron, y las competencias, en las cuales se evalúan los objetivos técnicos y tácticos alcanzados para ese periodo en particular, así como nos arroja el más importante de los indicadores de rendimiento "el resultado", ya que el resultar ganador en una competencia de alto nivel, es la finalidad principal de un programa de entrenamiento, pues es la última forma de verificar, desde una perspectiva gerencial, el logro de las tareas realizadas en el entrenamiento y estimar si fueron adecuados los métodos elegidos para alcanzar los objetivos. Desde un punto de vista estadístico, se hacen referencias comparativas con respecto a la evolución del rendimiento y la eficiencia técnica del atleta (Mihăilescu, 2008).

Cuando se habla de gestión, es inevitable no hablar de liderazgo, ya que estos, tienen características distintivas que influyen de manera directa en la gestión y en la explotación de los recursos con los que cuentan las organizaciones, además de estar interconectadas, pues bien, el manejo de todos los recursos y el alcance de objetivos en común requiere tanto de habilidades de un buen líder, como de un buen gestor.

La palabra líder, proviene de la palabra sajona "to lead" (guiar, dirigir u orientar), y que se le asigna al que ejerce liderazgo. Para Chiavenato (2004), el liderazgo es "la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Mientras que Ivancevich (2005) nos define el liderazgo como "el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización". Partiendo de estas dos definiciones podemos observar que ambas

señalan las palabras “influencia” y “logro de objetivos”, por lo que podemos resumir que el liderazgo es la vía que usan los líderes para influir en los demás y dirigir de manera adecuada a alcanzar objetivos en común. Es importante señalar la diferencia entre un gestor y un líder, y comprender la importancia de un liderazgo que este adecuado a las necesidades del deporte y que este se basa no solamente en la eficiencia, sino también en la inspiración para hacer bien las labores.

El liderazgo en las organizaciones deportivas ha sido objeto de diversas investigaciones las cuales resaltan la importancia del desarrollo de este para su acorde funcionamiento, tal como lo señalan Kouzes & Posner (2003), quienes afirman que los líderes deben aceptar la importancia de tratar mejor a los empleados para que una organización prospere en una sociedad global y competitiva; para lograr esto, el líder debe participar en un proceso sistemático para encontrar el éxito de la persona y la organización (Gardner & Stough, 2002).

Dicho esto, las organizaciones deben buscar que los individuos que la conforman, cumplan sus metas personales, para que con esto, se puedan cumplir las metas generales de la organización, por lo cual el líder debe tener en cuenta que en el proceso no debe solo enfocarse en liberar todo el potencial de los atletas y deportes de forma individual, sino también el potenciar por completo los objetivos de toda una organización (Cheung, Thomas, Lam & Yue, 2001, Mandell & Pherwani (2003), para conseguir esto se debe aprovechar el potencial de los principales líderes con los que cuenta, guiando sus valores para la transformación de la organización en su conjunto, partiendo de las individuales con las que cuenta.

En el contexto de los equipos de alto rendimiento deportivo, se destacan diferentes niveles de liderazgo, los cuales pueden dividirse en el liderazgo de los gestores, (director de alto rendimiento, presidente de asociación estatal y coordinadores metodológicos), el de los entrenadores a cargo del equipo y el de los atletas, que si bien, estos últimos son seguidores, llevan a cabo tareas de liderazgo en el interior del equipo y en la competencia, lo cual se sustenta por el modelo conceptual multinivel de Welty & Peachey et al. (2015), el cual enfatizó el papel crítico de entrenadores y atletas dentro del proceso de liderazgo en la gestión deportiva. Además, de la relación entre estos actores y el cómo reaccionan los atletas al tipo de liderazgo por parte de los entrenadores y directivos en el equipo, al no ser el único factor la influencia que pudieran tener los líderes en los seguidores, sino la

respuesta de estos últimos ante esta influencia la cual puede ser positiva o negativa, según el estilo de liderazgo que apliquen los gestores y el cual, se verá reflejado directamente en el funcionamiento del equipo.

Las características que se busca deben tener los líderes de los equipos deportivos, según Fletcher & Hobson, (2018), deben ser perseverantes, con objetivos claros, con habilidades psicológicas que promuevan un ambiente de equidad, honestidad y persuasivos. Sin embargo, en su misma investigación detectan ciertas características “negativas” o no bien vistas, las cuales poseen algunos entrenadores que han llevado con base en estas, una acorde dirección en sus equipos, como lo son que están obsesionados con el éxito, son sumamente disciplinados para conseguirlo, lo cual los vuelve irrespetuosos, al igual que propagan el favoritismo, son muy decididos a triunfar hasta el extremo de parecer despiadados. Basándonos en esto, se demuestra como el liderazgo, al igual que los otros puntos de la gestión que se han desarrollado en la presente, se deben adaptar a las necesidades del equipo, dada la complejidad de adaptarse a las circunstancias y exigencia a la que están sometidos los atletas en los escenarios de competencia.

Un buen liderazgo es determinante para la consecución de resultados positivos en competencias de alto rendimiento, la mayoría de los teóricos están de acuerdo en que un liderazgo efectivo es uno de los contribuyentes más importantes para el éxito general, la calidad del liderazgo de la organización determina la calidad de la organización (Tetteh-Opai & Omoregie, 2015); por lo cual más allá de tener buenos gestores (entrenadores y directivos), se debe de contar con buenos líderes, capaces de explotar el máximo potencial de los atletas y equipo en general, los cuales deben de creer en el trabajo de su entrenador, tener sentido de pertenencia a su equipo, convicción en sus entrenamientos y habilidades, así como creer en sí mismo para poder llegar a ser el mejor, cualidades que solamente pueden explotar los líderes.

#### IV. CARACTERIZACIÓN

- ◇ INDE Nuevo León, en el departamento de calidad en el deporte ubicado en CARE Niños Héroes.
- ◇ Año de fundación: 1979 el INDE Nuevo León y el CARE “Niños Héroes” en 2007.
- ◇ Cantidad de personal que labora: 35 personas, por parte del del área de calidad en el deporte y 244 entrenadores de las diferentes disciplinas deportivas.
- ◇ Actividades que realiza y frecuencia con que se llevan a cabo: Entrenamientos de diferentes deportes que participan en olimpiada nacional, se realizan de lunes a sábado, organización de eventos deportivos según el calendario anual, programa de captación de talentos, regulación de las asociaciones estatales deportivas, fomentar y regular la práctica del alto rendimiento deportivo, medicina y ciencia aplicada en el deporte.
- ◇ Cuenta con 45 mil usuarios mensuales.
- ◇ Existencia del área (organigrama).



*Imagen 1, Organigrama de INDE Nuevo León (s.f), recuperado de:*

<http://www.nl.gob.mx/dependencias/inde/organigrama>

- ◇ Servicio que presta: El Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte es un organismo público descentralizado de participación ciudadana de la

Administración Pública Estatal, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía técnica y de gestión para el cumplimiento de su objetivo general.

- ◇ Tiene como objetivo planear, desarrollar, fomentar y coordinar los programas deportivos y de cultura física en Nuevo León, así como impulsar la participación de la sociedad civil en coordinación con los sectores público, social y privado para el diseño de políticas que permitan a la población la práctica del deporte. En el área de calidad específicamente, se provee entrenamiento de alto rendimiento, escuelas de iniciación deportiva, programas de captación de talentos y fomento del deporte de competencia.

## **V. NIVEL DE APLICACIÓN**

En el deporte de alto rendimiento, para este estudio en específico en el área de calidad del INDE Nuevo León, coordinadores de deporte selectivo de esta área, entrenadores y atletas del deporte de Taekwondo, y asociación estatal de Taekwondo.

## **VI. PROPÓSITOS**

### **GENERAL**

Identificar un área de oportunidad en los procesos de gestión para la generación de éxito en equipos de alto rendimiento. Caso específico la selección estatal de Taekwondo de Nuevo León y su relación con el área de calidad del INDE Nuevo León y la asociación estatal de Taekwondo.

### **ESPECÍFICOS**

- Identificar los actores involucrados y sus responsabilidades en el equipo representativo.
- Determinar la estructura en torno al deporte.
- Identificar la forma de comunicación entre las diferentes áreas.
- Evaluar el clima organizacional.
- Analizar la manera en que se llevan los procedimientos administrativos.
- Examinar el estado y alcance de los recursos materiales.

## VII. TIEMPO DE REALIZACIÓN

Actividades	22/1 a 26/1	29/01 a 9/02	12/02 a 23/02	26/02 a 9/03	12/03 a 23/03	2/04 a 20/04	23/04 a 4/05	7/05 a 18/5	21/5 a 25/5
1 Planeación									
2 Planteamiento de objetivos									
3 Observación no participativa									
4 Diseño de instrumento de investigación									
5 Aplicación de cuestionario a entrenadores									
6 Aplicación de cuestionario a miembros de la asociación estatal									
7 Aplicación de cuestionario a coordinadores del área de calidad del INDE									
8 Recolección y análisis de resultados									
9 Exposición de la propuesta de implementación									

## VIII. ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES

Para poder conocer la forma de dirigir/gestionar las tareas que se tienen en el departamento donde se llevaron a cabo las prácticas, nos vimos en la necesidad de plantearnos estrategias y actividades, ya que de esta manera tendríamos un panorama amplio. Dichas estrategias fueron:

1. Elaborar un diagnóstico inicial con objetivos claros sobre de la gestión interna del equipo de competencia del INDE Nuevo León.
2. Elaborar un diagnóstico basado en los objetivos acordados, sobre la relación del deporte con la coordinación y sus procesos de gestión.
3. Hacer un análisis.
4. Generar propuestas para mejora en ambas áreas.
5. Generar propuestas para optimización en los procesos para el cumplimiento de los objetivos deportivos.

### **Metas:**

1. Mejorar la gestión interna en el equipo deportivo en cuestión.
2. Conocimiento del estado actual de la gestión del equipo.
3. Mejora en la comunicación interna y externa.
4. Optimizar los procedimientos administrativos y resolución de solicitudes.
5. Mejorar clima organizacional.

### **Planeación:**

1. Observación no participativa en la estructura del deporte y comunicación.
2. Confección de herramienta de observación participativa, en este caso una entrevista en la que se aplicará un cuestionario.
3. Aplicación de cuestionario a entrenadores del deporte.
4. Aplicación de cuestionario a miembros de la asociación estatal y coordinador de deporte selectivo del INDE.
5. Análisis de resultados.

## 6. Propuesta de implementación de plan de gestión.

**Área de oportunidad:**

Mejora en la gestión interna del deporte, al ser la gestión deportiva un tema que no es prioridad los deportes de competencia, se busca que se adapte la misma a las necesidades del deporte, para la mejora en los resultados de cada deporte y sus procesos. Mejora en la gestión del área de calidad con estos deportes y en la gestión de la asociación estatal en torno a los objetivos competitivos de dicho deporte.

**Propuesta inicial:**

Actividades y temas de investigación en el diagnóstico	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Planeación									
2 Determinar estructura interna y externa									
3 Identificar recursos con los que cuenta									
4 Evaluar los recursos con los que cuenta									
5 Evaluar clima organizacional									
6 Determinar los objetivos en conjunto									
7 Detallar los procesos administrativos									
8 Detallar la comunicación interna y externa									
9 Recolección y análisis de resultados									

## IX. RECURSOS

**Humanos:** Entrenadores del deporte de Taekwondo, personal de la asociación estatal, coordinador del deporte selectivo del INDE.

**Materiales:** Instrumento de investigación, solicitudes de peticiones.

Además, podemos señalar que, uno de los recursos/estrategia que carecíamos para llevar a cabo la investigación, nos llevó a la tarea de diseñar y aplicar un cuestionario ad hoc para los entrenadores, coordinadores y miembros de la asociación estatal, el cual consta de 19 ítems, con opciones de respuesta: tipo Likert y abierta, cerrada.

## Cuestionario:

Nombre: *Julio Ramos*Deporte: *Tae Kwon Do*Función o puesto en relación al deporte: *Entrenador Selec Estatal*Antigüedad en ese puesto: *10 años*

El siguiente cuestionario busca definir un estado actual de la gestión en su deporte, las respuestas al mismo son confidenciales, favor de responder los siguientes cuestionamientos a criterio personal, siguiendo las instrucciones plasmadas.

De los siguientes cuestionamientos elija una de las opciones:

1. ¿Cómo considera el estado de las instalaciones con las que cuenta para su práctica deportiva?

Excelente      Bueno      Regular      Malo      Muy malo

2. ¿Qué tan adecuada considera la cantidad de material con el que cuenta para las necesidades básicas?

Excelente      Bueno       Regular      Malo      Muy malo

3. ¿Cómo considera las condiciones del material con el que cuenta?

Poco adecuado       Regular      Adecuado      Muy adecuado

4. ¿Tiene un fácil acceso a las instalaciones en horarios suficientes acordes a sus necesidades?

Sí      No

5. ¿Con cuántos entrenadores cuenta en su deporte?

*Mi categoría 2 (incluyendome)*

6. ¿Cuenta con equipo multidisciplinario?

Sí      No

7. En caso de haber respondido si a la pregunta 7, ¿de que consta el equipo multidisciplinario?

*Psicol. - Nutriólogo - Fisioterapeuta*

8. ¿Cómo considera la cantidad de entrenadores con las que cuenta el equipo?

Excelente      Bueno      Regular       Malo      Muy malo

9. ¿Cómo considera la disponibilidad de horario conforme a sus necesidades por parte del equipo multidisciplinario?

Excelente      Bueno      Regular       Malo      Muy malo

10. ¿Considera que la asociación estatal tiene los mismos objetivos que los entrenadores?  
Si No
11. ¿Considera que la coordinación del INDE tiene los mismos objetivos que la asociación estatal?  
Si No
12. ¿Cómo considera que las acciones y las solicitudes entre entrenadores – coordinación – Asociación van proyectadas al objetivo a cumplir?  
 Excelente Buena Regular Malo Muy malo
13. ¿Cómo considera la comunicación y disponibilidad de parte de la coordinación del área de calidad del INDE?  
 Excelente Buena Regular Malo Muy malo
14. ¿Considera que la comunicación y disponibilidad de parte de los representantes de la asociación estatal es eficiente?  
 Excelente Buena Regular Malo Muy malo
15. ¿En promedio cuánto tarda en resolverse una solicitud realizada a la coordinación de su deporte?  
 Un día Dos a tres días Cuatro a seis días Más de seis días
16. Podría detallar cual es el procedimiento para realizar una solicitud formal a la coordinación de su deporte, ya sea de competencia, material, reunión técnica, etc.  
 La ATKDNL manda un oficio al INDE para cualquier solicitud  
 lo representante de la Asociación es la que monitorea el seguimiento de la misma  
 En caso de ser rechazada, la ATKDNL busca otras opciones o la manera de apoyar por cuenta propia
17. Podría detallar cuantas personas participan en la resolución de dicha solicitud, así como detallar su función alrededor de la misma.  
 En el caso de los atletas destacados: Solicitan congreso algún apoyo, lo presentan a la ATKDNL y la Asociación decide si es posible apoyarlo o enviarlo al INDE  
 Enviar solicitud al INDE: Redactar los oficios requeridos.
18. Cuando hay una solicitud o aclaración, ¿quién lleva el seguimiento con la coordinación del INDE?  
 Entrenadores Asociación estatal Ambos
19. ¿Considera sencillo y practico el procedimiento para resolución de una petición o propuesta formal?  
Si No Regular

## X. PRODUCTO

La finalidad del presente trabajo fué el elaborar una propuesta para la mejora en el área de gestión que rodea al equipo de alto de rendimiento de Taekwondo del estado de Nuevo León, por lo cual como resultado del presente, se extienden las siguientes recomendaciones.

El INDE Nuevo León al ser una organización publica descentralizada, su presupuesto depende del gobierno estatal y patrocinios de la iniciativa privada, además de que, cuenta con una diversidad de programas de actividad física y de deportes a cubrir con este presupuesto, el cual debe de ser dividido de manera estratégica para cumplir con las demandas de todos los deportes y personal de la dependencia, por lo cual, el uso eficiente de los recursos económicos y humanos es una prioridad para el correcto funcionamiento de la entidad y consecución de los objetivos.

Sabiendo esto y partiendo de los resultados de la presente investigación, podemos detallar las siguientes estrategias para implementar un plan de mejora en la gestión que impacte a los equipos deportivos:

- Tener un presupuesto anual determinado para el deporte, el cual deben de tener conocimiento los tres ejes de los cuales se hablaron en este proyecto (entrenadores, coordinación, asociación estatal).
- Priorizar junto con los entrenadores de la disciplina de Taekwondo, el material necesario para cubrir las necesidades básicas y determinantes para el entrenamiento diario.
- Uso eficiente de los recursos humanos y sus funciones, es decir, si no hay entrenadores suficientes, detallar una estructura de entrenadores donde se puedan desarrollar de manera eficiente sus labores y tareas a cubrir dentro del equipo, contratar entrenadores únicamente para una necesidad que no se pueda cubrir en este momento. En cuanto al equipo multidisciplinario, priorizar a los atletas que requieran la atención de cada especialista según las necesidades determinadas por el especialista y el entrenador en conjunto, de esta manera se atenderá a un volumen menor de atletas de

manera más eficaz, además de buscar que se ajuste a los horarios del deporte en los días previstos.

- Marcar objetivos claros en conjunto con los tres ejes del deporte, de manera escrita, los cuales se actualizarán cada ciclo de manera semestral, en los cuales se detallan objetivos específicos de cada área y categoría, como los generales.
- Confeccionar un calendario de actividades, en el cual se detallarán las necesidades y solicitudes pertinentes a cada etapa y mes, para tener en cuenta cuando se aproxime un evento o alguna situación que requiera solicitar apoyo económico, para ser resuelta de clara y sencilla.
- Dar seguimiento de manera directa por parte del personal administrativo del área de calidad, con el área general de finanzas del INDE, que es donde normalmente se atrasan las solicitudes, además de adelantar las solicitudes una semana a la fecha prevista como mínimo, buscando que las necesidades plasmadas en las solicitudes puedan estar en tiempo y forma resueltas, no a la última hora como suele suceder según lo observado en este proyecto.
- Formalizar las solicitudes de petición con fechas previstas en la planeación y firmarlas de recibido por las personas involucradas.

Estas recomendaciones se proponen basadas en las posibilidades económicas y administrativas con las que se cuenta en el área de coordinación de deporte selectivo actualmente, buscando destacar uno de los principios de la gestión que es el uso eficiente de los recursos para el aprovechamiento máximo en las distintas áreas y optimización de los mismos; ya que, podemos destacar que optimizando la gestión en el deporte se pueden mejorar los procesos y que esto repercuta en un trabajo más eficiente y con esto, obtener mejores resultados, buscando de la mano de este proyecto que la gestión tome importancia y se profesionalice en los equipos deportivos, con la misma finalidad que se hace en las organizaciones, la cual es tener el máximo provecho de los recursos y buscar implementar que el equipo de trabajo logre objetivos en común, partiendo de acciones individuales, (Massie, 1989), así como el uso eficiente de los recursos.

## XI. CONCLUSIONES

La presente estancia de prácticas tuvo como objetivo el realizar un diagnóstico en una organización con la finalidad de buscar áreas de oportunidad en su gestión y con esto, proponer una recomendación para implantar una mejora, específicamente en el área de calidad en el INDE Nuevo León, que tenga como propósito, brindar condiciones adecuadas para generar éxito en un equipo deportivo.

Según los resultados encontrados, podemos observar que el área de calidad en el deporte del INDE Nuevo León, atiende de manera adecuada las cuestiones técnicas que rodean a los equipos de alto rendimiento, pero tiene un área de oportunidad en la parte de gestión tanto dentro de los equipos, así como en la gestión de las áreas de las cuales depende y le brinda recursos (coordinación de deporte selectivo y asociación estatal), si bien los resultados deportivos del equipo de Taekwondo en los últimos años han sido positivos, se pueden mejorar con la optimización de los recursos y procesos, para tener un crecimiento general en esta área, partiendo del éxito de cada uno de los deportes

Se recomienda el uso de herramientas de diagnóstico dentro de los deportes y en el área de calidad, ya que estas, son poco utilizadas actualmente y es una herramienta de mucha utilidad para mejorar en los procesos de la organización, así como la retroalimentación que dejará. El deporte de alto rendimiento puede mejorar sustancialmente optimizando sus recursos y aplicando un método científico en todas sus áreas, no solamente en las meramente técnicas.

Por tanto, puedo concluir que una correcta gestión adecuada a las necesidades de cada deporte y con procesos de calidad, es determinante para conseguir éxito en los equipos, adecuando los puntos que se evaluaron en este trabajo, como lo es: la comunicación, materiales de calidad dirigidos a las necesidades, la planeación y determinación de objetivos en conjunto y la integración para buscar una correcta sinergia de trabajo de los tres ejes que dependen los deportistas (entrenadores, asociación estatal y coordinación del INDE).

Para concluir, puedo destacar que los objetivos de estas prácticas se cumplieron, al generar propuestas para una mejora en la gestión que rodea a un deporte de alto rendimiento, basada en una estancia de prácticas donde se realizaron

diagnósticos y se estuvo conviviendo día a día con el deporte, con la finalidad de obtener conocimientos prácticos que sustenten la teoría expuesta a lo largo de este trabajo y viceversa. Se ha dejado una propuesta inicial detallada y adaptada para mejorar esta área en específico, que promueva un crecimiento deportivo en todos sus ejes, así mismo que sirva como punto de partida para futuras investigaciones en esta área del deporte, abra la puerta a nuevas preguntas y fomente procesos de gestión de calidad y especializados en cada deporte de alto rendimiento.

## XII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, R. (2005). *Gestión y administración de organizaciones deportivas*. Editorial Paidotribo, Ed. 1ª. España.
- Anda, C. (2000). *Administración y calidad*. Editorial Limusa. Ed 5ª. México.
- Bondoc-Ionescu, A., & Neamțu, M. (2012). The management of organizing and conducting sports training for a high jumper during a year of preparation. *Palestrica of the Third Millennium Civilization & Sport*, 13(4), 354–357. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid,cookie&db=a9h&AN=84684079&lang=es&site=ehost-live>
- El clima organizacional en el deporte de alto rendimiento*. (n.d). Recuperado de <https://federicogalvis.wordpress.com/el-clima-organizacional-en-el-deporte-de-alto-rendimiento/>
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. M., & Gómez-Tafalla, A. M. (2016). Clima Organizacional y sector de pertenencia: un análisis de la percepción de los empleados de entidades deportivas. *Revista de Psicología Del Deporte*, 25, 73–76. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid,cookie&db=a9h&AN=116701339&lang=es&site=ehost-live>
- Gallardo, G, L. Dorado, S, A. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Editorial INDE. España.
- Luhmann N. (2015) *Comunicaciones y cuerpo en la teoría de los sistemas sociales*. Editorial Anthropos y Universidad Iberoamericana, Barcelona.
- Medina, R. E. Ceballos, O. Pérez, J. A. y Medina, M. (2008). *Gestión deportiva: aplicación de instrumentos para validar la calidad del servicio* (1ª edición). Monterrey, México. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Mestre, J. A. Brotóns, J. M. Manzano, M. A. (2002). *La gestión deportiva: clubes y federaciones*. Editorial INDE. Ed. 1ª. España.

- Molina, J. Castillo, I. (2009). Pensamiento sobre la gestión deportiva pública: un estudio cualitativo con universitarios valencianos. *Actividad física y deporte: ciencia y profesión*, 10, 13-24. Recuperado de [https://www.uv.es/icastill/documentos/2009.MolinaCastillo09\\_AF\\_Dxt.pdf](https://www.uv.es/icastill/documentos/2009.MolinaCastillo09_AF_Dxt.pdf)
- Naranjo, A, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 38, 119-146.
- Noriega, V. Pria, M. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana Salud Pública*, 37(2):116-22.
- Rachel, A. Fletcher, D. Hobson, J. A. (2018). “Performance Leadership and Management in Elite Sport: A Black and White Issue or Different Shades of Grey?” *Journal of Sport Management*, 32(5): 452–63. doi:10.1123/jsm.2017-0296.
- Robins & Judge. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson, Ed. 15a. México.
- Solanellas. Pere. (2018). *Liderazgo en la gestión de entidades deportivas*. Editorial UOC. España.
- Tetteh-Opai, A. A., & Omoregie, P. O. (2015). Influence of Transactional Leadership Style on Administrative Effectiveness in Sports Organisations in Ghana. *IFE Psychologia*, 23(2), 64–70. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid,cookie&db=a9h&AN=115717220&lang=es&site=ehost-live>.

### **XIII. EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA**

La estancia de prácticas profesionales ha sido bastante enriquecedora y ha cumplido con las expectativas profesionales que esperaba, dado que pude desarrollarme en el área de mi interés personal, al buscar poner en práctica los conocimientos teóricos aprendidos durante la maestría y adaptarlos para un óptimo funcionamiento de la gestión en el área de alto rendimiento deportivo, y con esto, proponer mejoras en la gestión de sus actividades y procesos.

Cabe mencionar que, el INDE Nuevo León es una de las organizaciones públicas a nivel nacional con mayor desarrollo en el deporte de alto rendimiento, con una gran infraestructura, reconocida por los resultados positivos de las diferentes selecciones estatales y sus integrantes. Es por esto que el personal que labora en esta área está altamente capacitado en temas deportivos, el conocimiento profesional adquirido junto con los coordinadores y la práctica diaria fue algo muy enriquecedor al enfrentar las exigencias diarias que emanan de este campo, al ser los resultados deportivos el valor determinante de evaluación en las acciones del área de alto rendimiento de la organización y tienen que verse reflejados en todas las áreas que dependen los equipos de competencia.

Se destaca de manera positiva las labores de trabajo en equipo que están implícitas en las actividades diarias, al depender de diferentes áreas internas y externas a la organización la adaptación del trabajo y la manera de coordinarse y trabajar en equipo es fundamental, así como desarrollar habilidades interpersonales, poder apoyar a la motivación y la resolución de problemas.

Por último, se me brindaron todas las facilidades para poder poner en práctica los conocimientos por parte gestión adquiridos a lo largo de la maestría, de aplicar los diagnósticos planeados durante la estancia, además de contar con la retroalimentación de especialistas en el campo deportivo para sustentar la teoría, hubo facilidad de acceso a las instalaciones y a documentación disponible en el área.

#### **XIV. RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO**

LIC. ISMAEL GÓMEZ ZARAGOZA

Candidato para obtener el Grado de Maestría en Actividad Física y Deporte  
Con Orientación en Gestión Deportiva

Portafolio de evidencias: LA GESTIÓN DEPORTIVA DE CALIDAD:  
GENERADORA DE ÉXITO EN EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Campo temático: Coordinación del deporte selectivo del INDE Nuevo León.

Datos Personales: Nacido en Guadalajara, Jalisco el 2 de julio de 1987; Hijo de  
Gloria Zaragoza González e Ismael Gómez Zaragoza.

Educación Profesional: Curso la primaria en el colegio “Alberici”, la secundaria en  
el colegio Fray Pedro de Gante, el bachillerato en “Atletas del CODE Jalisco” y  
egresado de la licenciatura en mercadotecnia en la “Universidad del Valle de  
México” campus Guadalajara sur.

Experiencia Profesional: Entrenador de la selección de Jalisco de Taekwondo del  
2012 al 2016. Entrenador de la selección de Nuevo León de Taekwondo del 2016 a  
la fecha.

E-mail: [is\\_maelgz@hotmail.com](mailto:is_maelgz@hotmail.com)