

10. Gestión eficaz de los recursos en las entidades deportivas

Rosa Elena Medina Rodríguez¹, Oswaldo Ceballos Gurrola¹, Mireya Medina Villanueva¹, Patricia Peche Alejandro¹, Rosa López de D'Amico²

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León/México

² Universidad Pedagógica Experimental Libertador/Venezuela

Email: dianos95@hotmail.com

10.1 Introducción

Es importante observar qué lugar ocupa México como país innovador y creador de aspectos relacionados a la gestión deportiva, ya que una parte creciente de la población mexicana ha ido incorporando paulatinamente la práctica físico-deportiva a su estilo de vida, y este incremento afecta directamente a los gustos o necesidades de dicha población (Ramos, 2015; Morquecho, 2014).

El término gestión supone un concepto plural que abarca un conjunto amplio de factores, que actúan de manera planificada, racional y coordinada, la cual busca la eficiencia, el mejor rendimiento y un equilibrio de resultados (Mestre, 2013); llegando con ello a determinar que toda gestión no es más que la coordinación de todos los aspectos de planificar, organizar y controlar.

Por su parte Molina-García y Castillo (2009), ilustran el concepto de la gestión deportiva en dos categorías destacando acciones inherentes y a qué se gestiona; resultando que ambas abarcan actividades físicas, instalaciones deportivas, recursos económicos, eventos deportivos, recursos humanos, enseñanza deportiva y otros.

En este sentido señalamos que parte importante del éxito de las actividades físicas que se ofertan en las entidades deportivas de cualquier índole, recae directamente en la gestión eficaz de los recursos con los que se cuenta (Ramos, 2015). Magaz-González, & Fanjul-Suárez (2012), identifican los elementos que componen a cualquier empresa y otros que son indispensables en el contexto deportivo: económico, de infraestructura y equipamientos, de impacto y técnicos, externos, stakeholders, organizacionales, capacidad organizativa, experiencia, tiempo, recursos propios, costo oportunidad e incertidumbre.

Sánchez (2017), entrevista a Dieter Holtz en el Foro de Gestión Deportiva (UVM), donde menciona que la gestión deportiva en México se encuentra con retraso respecto a países como España, ya que la gente no manifiesta conciencia respecto al tema, puesto que la población debe involucrarse más, los dirigentes estar mejor preparados; asegura también que hace falta entender y desarrollar la gestión en entidades estatales, sin involucrar la política en el deporte para su mejor funcionamiento.

Se considera que los elementos importantes para una correcta gestión o funcionamiento de la empresa son los recursos humanos, financieros y materiales así mismo las necesidades formativas del gestor del deporte (López y Luna, 2000).

Gómez (2003), en un estudio identifica las habilidades directivas que se desempeñan con mayor frecuencia en las entidades deportivas:

- a. Finanzas.
- b. Instalaciones deportivas.
- c. Actividades deportivas.
- d. Mercadotecnia y publicidad.
- e. Recursos humanos.
- f. Directivas propias.

De lo anterior agrupamos la gestión de estas habilidades en los elementos fundamentales dentro de las empresas deportivas privadas y las entidades deportivas públicas en cuanto a la gestión de sus recursos e insumos transformados en servicios deportivos.

10.2 Recursos humanos

Los recursos humanos son de los procesos clave de toda organización deportiva, basado en la planificación, selección y contratación de personal, capacidad de adoptar nuevos sistemas y formación de equipos de trabajo así mismo como el manejo de sistemas de recompensa para promocionar que los empleados cumplan con los requisitos del puesto (Fernández, 2012; Rial, 2015).

El recurso humano es importante para el éxito de la empresa, y este a su vez con su carrera dentro de la empresa se convierte en parte del capital humano como activo valioso; por consecuencia antecede a la fidelización y por consecuencia se genera la satisfacción del cliente (Lillo, Ramón, & Sevilla, 2007; Fernández, 2012).

En el contexto de la actividad física y el deporte, los recursos humanos se definen como empleados que prestan servicios profesionales, gestionan organizaciones deportivas y que operan en instalaciones deportivas, los que requieren de conocimientos específicos, habilidades y experiencias (Campos, González & Taks, 2016).

Para obtener resultados óptimos en una organización y que marque la diferencia con la competencia, se vincula hacia el mejoramiento en la satisfacción, compromisos y rendimiento de sus empleados (Burgos, 2008); y es importante que los recursos humanos logren realizar de forma eficaz su trabajo y valorar el cliente interno y externo de la empresa, ya que son el activo y el recurso más importante dentro de una empresa (Macintosh & Doherty, 2005).

Uno de los representantes idóneos para adquirir recurso humano eficiente y eficaz en una entidad deportiva es el gestor deportivo, que según las competencias determinadas en el II Convenio Nacional de Instalaciones y Gimnasios (BOE, 2006), describen a los Gestores Deportivos como trabajadores que realizan tareas complejas y heterogéneas que implican nivel profesional, en el que su función es dirigir y coordinar las diversas actividades para el desarrollo de la entidad deportiva, en particular para el uso eficaz de los recursos humanos (Barranco, et al 2015).

Los responsables en la gestión de los recursos humanos dentro de la organización, deben utilizar herramientas para atraer, seleccionar y retener a empleados con alta cualificación para el puesto requerido, de acuerdo a los objetivos que marque la organización para mantenerse siendo competitiva (Wright, McMahan & McWilliams, 1994; De Saá, 1999; Fernández, 2012). Uno de los estímulos para cumplir con los objetivos de la empresa, es que el recurso humano sea colaborativo y eficiente, para lo cual se implementa motivación en dos aspectos: la motivación para obtener resultados y la motivación en la relación del empleado y la organización. Donde se identifican cuatro puntos importantes entorno a la motivación para el personal: promoción, reconocimiento, capacitación y retribución.

Celma (2004) destacando las teorías de Maslow, resume que las personas desean lograr cosas, pero en distintos momentos y en base a su necesidad, ya que según su teoría clasifica las necesidades en forma de pirámide en la que la persona va de la base a la cúspide conforme va satisfaciendo su necesidad; al obtener la primera necesidad el recurso humano busca la siguiente, dando como resultado la motivación definida como la voluntad de mantener una conducta positiva para alcanzar el siguiente nivel (Nieto, 2012).

En el ámbito deportivo internacional, Mestre (1995) menciona que la estructura de los recursos humanos se estableció en dos categorías en Europa: la primera dedicada al deporte profesional y la segunda a profesiones relacionadas con los deporte. Así mismo agrupa las labores en el deporte y la actividad física para especialistas y no especialistas, del cual el recurso humano se desempeña en dos aspectos:

- Servicios indirectos, con aquellas personas que trabajan en la entidad deportiva pero llevan a cabo funciones que no son específicamente al deporte y la actividad física, sino relacionadas a la administración y gestión de mantenimiento, equipos deportivos, personal de ventas entre otras.
- Servicios directos, relacionados a aquellas personas profesionales en el deporte y la actividad física que realizan labores propias de su profesión.

En este sentido, varios autores identifican los servicios como la principal actividad en la entidad deportiva (Mestre, 1995; Martínez, 1991; Campos, González, & Taks, 2016).

De la selección de personal, el proceso para hacerse del mismo comprende entrevistas estructuradas, pruebas de aptitudes, de conocimientos, exámenes médicos y psicológicos entre otros, siendo factores importantes a considerar en el momento de tomar decisiones

en la contratación de la persona, las habilidades, aptitudes y conocimiento y que posea el perfil idóneo a los objetivos que se tengan en la entidad o empresa (Ganga, Vera, & Araya, 2009).

Todo esto se logra bajo condiciones favorables donde se desempeña el recurso humano. Las condiciones sociales y psicológicas forman parte del clima laboral y para alcanzar calidad y productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas, que conozcan y tomen como suyos los objetivos de la empresa (Chiavenato, 2011); de este modo se obtiene calidad de vida en el trabajo y esta a su vez representa el grado en que los trabajadores satisfacen sus necesidades personales en concordancia con la actividad que desempeñan, posibilidades de futuro dentro de la empresa, entre otras.

10.3 Recursos financieros

Hasta ahora las investigaciones apuntan que el director deportivo que lleva a cabo la planificación y gestión debe dominar áreas como los recursos financieros, tanto de forma general como desde el punto de vista de las administraciones en el sector público (López-López, 2001), así mismo se forma en base a cursos relacionados con las finanzas para no especialistas y como parte del aprendizaje en alta Dirección (Burgos, 2008).

Los recursos financieros se definen como la suma de operaciones, técnicas comerciales y de mercadeo, para lograr un grado máximo de calidad en la entidad deportiva. Las empresas del deporte tienen a su cargo la administración y desarrollo del recurso financiero, contribuyendo a la consolidación con un enfoque de eficiencia financiera siendo el director deportivo, quien domine ciertas áreas como los recursos financieros de forma general y con los objetivos de la empresa, con el apoyo de cursos relacionados con las finanzas para no especialistas (Burgos, 2008).

El área de finanzas está relacionada con la elaboración de presupuestos, instalaciones deportivas, actividades deportivas, de marketing y directivas propias, áreas en las que está inmerso el gestor deportivo por lo que su papel es de importancia para el crecimiento y organización de la entidad deportiva (Burgos, 2008; García y Fernández, 2009; Gómez, 2003).

En cuanto a cuestiones contables o financieras existe poca o nula información en nuestro contexto ya que las empresas deportivas privadas mantienen su información como confidencial y a su vez las organizaciones deportivas públicas, aunque deban por Ley publicar sus movimientos de flujo de dinero, operan bajo una partida que se otorga directamente del gobierno ya sea municipal, estatal o federal.

En la Ley General de Cultura Física y Deporte publicada en el DOF el 07 de junio de 2013, señala en el Título Primero, Artículo 3, inciso VI, que *"para el desarrollo de la cultura física y la práctica del deporte es indispensable una infraestructura adecuada y la generación de sistemas de financiamiento y administración eficientes y estables, que permitan desarrollar políticas y programas que contribuyan al objetivo común de hacer de la cultura física y el deporte un derecho de todos"*. Además, la CONADE en coordinación con la SEP

integran el Programa Nacional de Cultura Física y Deporte con base a un diagnóstico nacional, estatal y municipal y que dicho diagnóstico debe, según el Artículo 9 inciso IV, contener un plan de inversiones con los presupuestos de los principales programas y proyectos de inversión pública de los distintos entes deportivos y la especificación de los recursos financieros requeridos para su ejecución; así como su rendición de cuentas.

En este sentido en el Capítulo II, de los Sectores Social y Privado en la Sección Primera que habla de las Asociaciones y Sociedades Deportivas, en su Artículo 46 enlista las siguientes categorías como sociedades deportivas como personas morales a:

- I. Equipos o clubes deportivos.
- II. Ligas deportivas.
- III. Asociaciones Deportivas Municipales, Estatales o Regionales.
- IV. Asociaciones Deportivas Nacionales y Organismos Afines.

En el Título Cuarto "Del Deporte Profesional", Artículo 84 *"se entiende por deporte profesional aquel en el que el deportista se sujeta a una relación de trabajo, obteniendo una remuneración económica por su práctica"*; Artículo 85 *"los deportistas que participen dentro del deporte profesional, se regirán por lo establecido en la Ley Federal del Trabajo"*; Artículo 86 *"los deportistas profesionales mexicanos que integren preselecciones y selecciones nacionales, que involucren oficialmente la representación del país en competencias internacionales, gozarán de los mismos derechos e incentivos establecidos dentro de esta Ley, para los deportistas de alto rendimiento"*.

Autores como Pedrosa y Salvador (2003), mencionan que el deporte ha abierto a la economía nuevos y rentables mercados, distintas oportunidades de empleo, que hasta hace poco tiempo eran desconocidas.

Dentro de una entidad deportiva son de vital importancia los recursos financieros y que el gestor deportivo tenga conocimiento del área como parte de un todo para desarrollar un evento o programa, independientemente que el gestor deportivo delegue las actividades, debe conocer el presupuesto otorgado para la entidad deportiva y así mismo para los eventos deportivos y las necesidades de la propia entidad (Schwartz, 2010).

En una investigación de Gómez y Núñez (2011), sobre el rol del gestor deportivo y las áreas como las finanzas a las cuales está relacionado, el gestor deportivo procede delegando o contratando personal para la elaboración de presupuestos, estudios de costos por actividad, análisis de precios, entre otros, con la finalidad de llevar un control y cumplir con las demandas de la entidad deportiva, así mismo las tareas propiamente a delegar estaban relacionadas con gestiones con bancos, custodia del dinero en la instalación y las tareas contratadas externamente, auditorías a la entidad deportiva.

Un director deportivo, en las distintas fases de planificación y gestión debe conocer, y en algunos casos dominar, ciertos contenidos económico-financieros, tanto desde el punto de vista genérico como desde el punto de vista de las administraciones públicas. Es importante poseer un conocimiento general para profundizar en el sector público o privado según las necesidades de la entidad deportiva (Burgos, 2008).

Aunque el profesional en la gestión deportiva está enfocado en la parte técnica y la actividad física, surge la necesidad de crear profesionales preparados también en las finanzas, dado que estará vinculado a las demandas de la institución para lograr los objetivos, teniendo la capacidad de invertir capital en el deporte y controlar el área de finanzas (Mestre, 2013).

En nuestro contexto Ramos (2015), menciona que las frecuencias de intervención en el área de finanzas por parte de los gestores deportivos presentan poca participación en las funciones de elaboración de presupuestos, realización de estudios por costos de actividad, cálculo de ingresos y gastos, establecimiento de precios y compra de material para actividades ofertadas.

10.4 Recursos materiales (instalaciones, equipamiento y materiales deportivos)

Con la demanda de la sociedad por la actividad física y la oferta de programas de entidades deportivas públicas y privadas, ha dado como resultado el incremento paulatino de las instalaciones deportivas equipadas y adaptadas para los diferentes tipos de exigencias del usuario. Por una parte al aumentar la práctica de la actividad física, ha resultado un área de oportunidad para la mejora de las instalaciones y programas que ofertan, en el que el sector público (enfocado al compromiso social) y el sector privado (con ánimo de lucro), comercializan sus servicios en base a la oferta y demanda de la sociedad (Fernández, 2012).

Mestre y Cervera (2006) enfatizan que uno de los elementos primarios del proceso de la gestión deportiva son las necesidades deportivas sociales, los técnicos deportivos, las instalaciones, la organización, el gestor deportivo, la planificación, la legislación y los valores de la entidad deportiva. De las instalaciones deportivas se requieren óptimas y adecuadas para los usuarios y los gestores deportivos como vínculo para promocionar el deporte y optimizar dichos recursos (García y Fernández, 2009).

A su vez Gallardo & Jiménez (2004), diferencian dos tipos de instalaciones: convencionales que son aquellas que ocupan un espacio construido y que su programación, diseño y ejecución se ajusta a normas y determinaciones técnicas homologadas. Y las instalaciones no convencionales, son aquellas que se apoyan sobre elementos o instalaciones preexistentes en el entorno, tanto urbano como rural.

Una de las prácticas a ofertar en particular a la sociedad femenina y que ha tenido aceptación, han sido los centros fitness, creando una cultura de **salud, fitness y modelar el cuerpo** (Contreras, 2004), y al existir un incremento en la práctica deportiva conlleva

a crear un mayor número de instalaciones de dicha práctica, siendo comercializado el servicio deportivo y con ánimo de lucro (Campos, 2004; Burgos, 2008).

Las instalaciones deportivas buscan a un personal preparado y altamente cualificado para gestionar los recursos disponibles, la prestación de los servicios y la forma eficaz de obtener clientes así como también capaz de utilizar y adaptarse a nuevos sistemas de gestión y el uso de herramientas que faciliten el posicionamiento de las organizaciones dentro del sector deportivo (García, 2008).

Con todas estas necesidades para dirigir una instalación deportiva, Gómez y Núñez (2011) señalan que el gestor deportivo debe convertirse en una pieza clave para el desarrollo, funcionabilidad y optimización en las zonas donde se encuentren ubicadas dichas instalaciones.

En un estudio de García, Lago y Fernández (2011), con el objetivo de conocer el tiempo que dedican a las diferentes tareas laborales los directores deportivos o máximos coordinadores deportivos en centros de fitness privados del municipio de Sevilla, en base a las dimensiones de la instalación, el número de socios del centro y la experiencia en la gestión de los mismos, se tiene como resultado que al aumentar las dimensiones de las instalaciones también aumenta el tiempo dedicado de los directores deportivos en tareas de gestión administrativa, de recursos humanos, como técnico y tareas de marketing, y si la instalación deportiva es pequeña solo aumentan las tareas de técnico deportivo y marketing.

Con el aumento de práctica de los últimos años, la gestión de actividades deportivas y de las instalaciones es una actividad fundamental en la sociedad actual. Siendo de gran importancia la construcción de numerosas instalaciones deportivas, facilitando a día de hoy la universalización de la práctica deportiva de los ciudadanos con una oferta amplia y variada (Sánchez & Rebollo, 2000).

De los recursos materiales, Burgos (2008), lo relaciona con el centro deportivo definiendo que es el lugar donde se realizan las actividades relacionadas al deporte y el ocio, facilitando servicios deportivos o como espectador a las actividades deportivas.

Para llevar a cabo la gestión eficaz de los recursos materiales en entidades deportivas, el gestor como profesional capacitado, cualificado y adaptándose a nuevos sistemas de gestión, utiliza los recursos para maximizar la prestación de servicios de forma eficaz y obtener clientes satisfechos (García, 2008). Asimismo, para optimizar la utilización de las instalaciones de la entidad deportiva, los usuarios o potenciales usuarios tengan conocimiento de las diferentes prácticas por los diferentes organismos que conforman la estructura pública que gestiona el deporte (Gómez, 2003; García y Fernández, 2009).

Una entidad deportiva por la diversidad sociocultural que le rodea, oferta una variedad de actividades deportivas, indicando que el aumento de la superficie de las instalaciones está relacionado con la mayor dedicación y experiencia del gestor deportivo, quien dirige el buen funcionamiento de la entidad, destacando el creciente

éxito de las actividades deportivas (Aguila, Sicilia, Muyor & Orta, 2009; Lagardera & Lavega, 2003; García, Lago y Fernández, 2011).

El papel que desarrolla el gestor deportivo en el área de finanzas al estar al frente de una entidad deportiva, en cada evento, programa a desarrollar, incluye conocimiento en el manejo de elaboración de proyectos, contabilidad, operaciones financieras y conocer los presupuestos otorgados para llevar a cabo un acontecimiento deportivo o un programa en el que las responsabilidades de trabajo del gestor deportivo tienen un nivel de relación media (Schwartz, 2010).

De manera general tiende a delegar estas actividades y se enfoca en la planeación técnica de las actividades; sin embargo no es por ello que la responsabilidad del logro de los objetivos y la capacidad de tomar decisiones y controlar el flujo de dinero recae totalmente en su puesto (Mosquera, 2007).

10.5 Programas y servicios deportivos

Las organizaciones que se encargan de ofrecer y desarrollar los diversos servicios de la actividad física y deporte, dependen esencialmente de la oferta y demanda de la sociedad y de las personas que desarrollan, dirigen y organizan la entidad deportiva, siendo esencial para garantizar la calidad, eficiencia y otorgar servicios profesionales en el ámbito deportivo hacia la sociedad (Campos, 2010; Campos, & González, 2011).

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, así como una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente, por lo tanto, es esencialmente intangible y no se puede poseer. Los servicios, por otro lado, se adquieren, se producen y de forma simultánea se consumen y la forma más fácil para entenderlos es conocer sus diferentes características (Kotler & Keller, 2006).

La actividad física y el deporte es un servicio que genera beneficios relacionados a la salud, educación, economía y aspectos sociales (Council of European, 1995); también hace referencia a las organizaciones que ofrecen servicios específicos a la población en el que se obtiene instalaciones deportivas para los fines prácticos del deporte (Arboledas y Puig, 2013).

Los servicios de la actividad física y deporte se encuentran en centros deportivos del sector público y privado, que ofrecen para prácticas individuales o grupales muy diversas, entre las que destacan ciclismo, aerobio o entrenamiento fitness, así como también actividades acuáticas, siendo populares las instalaciones para realizar actividades físicas, creando una cultura de la actividad física en entidades o centros deportivos (Fernández, 2012).

Para fomentar la fidelidad del usuario a la entidad deportiva, es importante el buen manejo de procesos de la organización, analizando la actitud del cliente con el servicio, y los objetivos en la planeación estratégica para la captación de nuevos socios en los servicios ofertados (Martínez, Campos, Pablos y Mestre, 2009; García, Lago y Fernández, 2011). Por ello, las organizaciones que ofrecen y desarrollan diversos servicios de la

actividad física y deporte, dependen esencialmente de las personas que dirigen y organizan la entidad deportiva, en el que al ser aplicada adecuadamente garantiza la calidad, eficiencia y profesionalidad del servicio ofertado (Campos, 2010).

En las últimas décadas, se han incrementado paulatinamente los productos y servicios de actividad física, crecimiento que exige a los gestores deportivos conocimientos y competencias profesionales para adaptarse a los nuevos sistemas de dirigir y organizar una entidad deportiva, con base a sus servicios que oferta (Águila, Sicilia, Muyor y Orta, 2009; Martínez del Castillo et al., 2009; Barranco, et al., 2015).

Conforme las entidades deportivas son adaptadas, en base a las necesidades de los practicantes, siendo ajustadas y analizando la situación por parte de los gestores deportivos, con la finalidad de ser entidades deportivas más eficientes y dar respuesta mediante la calidad de los servicios (Gómez y Nuñez, 2011). Es por ello, que el profesional idóneo para planear, dirigir y organizar las entidades deportivas es el gestor deportivo que desarrolle servicios de la actividad física y deporte, inspeccione y garantice la calidad de los servicios en el ámbito deportivo (García y Fernández, 2009).

A manera de ejemplo, se mencionan los programas deportivos que proporciona una Dirección de Deportes Municipal a los ciudadanos:

- **Desarrollo deportivo.** Su principal objetivo es brindar atención y reconocimiento a los deportistas regiomontanos y Escuelas Deportivas Municipales, la oportuna detección de talentos, actividades en las Unidades Deportivas, Centro Cívicos y Piscinas. Sin dejar de lado, una evaluación y seguimiento de trabajo, capacitación a los instructores y entrenadores de diferentes deportes mediante una formación continua.
- **Deporte adaptado y tercera edad.** Programa recreativo y deportivo que se lleva a cabo mediante la adaptación de las actividades y necesidades propias de los deportistas, con lo cual tienen la posibilidad de desarrollarse física, deportiva y mentalmente.
- **Deporte para todos.** Su primordial propósito es el de llegar a todos los sectores sociales mediante una serie de actividades deportivas y recreativas, encauzadas a la perfección y desarrollo físico y mental de la comunidad regiomontana, dando como resultado una cultura de deporte. Por otra parte, se brinda atención deportiva a las colonias marginadas.
- **Ligas deportivas.** El objetivo es el brindar servicio a la comunidad en general en disciplinas como: bádminton, baloncesto, béisbol, fútbol soccer, rápido, sala, softbol y voleibol, deportiva.
- **Activación física.** Su misión es elevar la calidad de vida de los ciudadanos a través del empleo de su tiempo libre en actividades físicas que contribuyan al desarrollo y perfeccionamiento de sus capacidades y habilidades con la finalidad de hacerlo más sano y establecer un estilo de vida activo y saludable en la comunidad.

- **Eventos especiales.** Tiene como propósito organizar todos los eventos deportivos más relevantes como carreras de 5 km, 10 km y 21 km, Olimpiadas Municipales, Desfile Cívico Deportivo, etc. Los programas mencionados son las múltiples formas de promover el deporte en la sociedad, con especial atención al programa de actividad física para atender a personas con adicciones, que intenta a través de la práctica deportiva afrontar esta problemática marcada en sectores específicos de las ciudades (preferentemente en zonas marginadas).

Una vez expuesto lo anterior, se muestra en la figura 1 a manera de resumen, la relación y elementos que se tienen entre los recursos humanos, materiales, financieros tanto de empresas y entidades deportivas públicas y privadas, así como los servicios y programas ofertados.

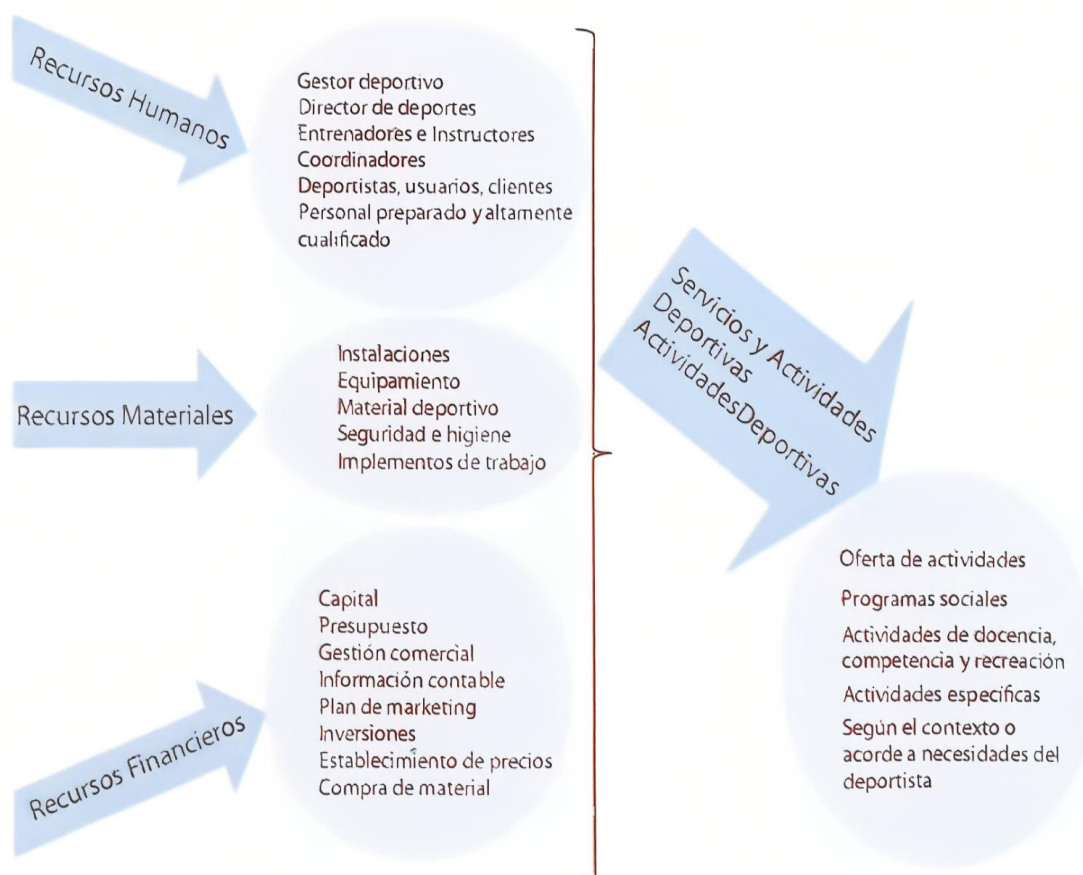


Figura 1. Los recursos que componen las empresas o entidades de servicios deportivos

10.6 Reflexiones

En la actualidad en México existen empresas deportivas privadas y entidades deportivas públicas que ofertan servicios deportivos de acuerdo al contexto en el que se desenvuelven; en el ámbito privado se observa una gran variedad de servicios deportivos, de los que podemos destacar a los clubes deportivos que

son parte de una empresa y que tienen instalaciones y programas ofertados hacia sus trabajadores y familias como una manera de compensar su esfuerzo laboral y brindarle actividades deportivas y recreativas para su tiempo de ocio. Gimnasios de fitness que brindan actividades de moda relacionadas con el baile, pilates, spinning, jum fit, crossfit, kickboxing, entre otros. Albercas (piscinas) que con clases de natación, clavados, actividades acuáticas y algunos de ellos con equipos representativos de alto rendimiento; otra opción son los centros deportivos que incluyen la combinación de gimnasio, alberca y diversos deportes; y otras empresas privadas que brindan servicios deportivos en la naturaleza; así como los que han diseñado Apps para ofrecer entrenamiento personalizado; entre otros.

Por otro lado, las organizaciones deportivas públicas también hacen esfuerzos para hacer llegar el deporte a sectores que no tienen acceso a alguna instalación y son ofertados en plazas y/o parques públicos.

Recientemente, diversos municipios del área metropolitana destinan un día de fin de semana a cerrar alguna vialidad para que las personas anden en bicicleta y así de alguna manera fomentar la práctica de actividad física, la convivencia familiar y acercar deportes o disciplinas con pequeñas demostraciones invitando a academias, gimnasios, empresas, etc.

Sin embargo, se deben maximizar los recursos para efficientizar su uso y asignación; aunque los trabajadores manifiestan estar de acuerdo con la asignación de tareas y los recursos que se les otorgan para transformarlos en servicio, mencionan que el reconocimiento a su trabajo es poco valorado (Medina, Ceballos, Pérez, Medina y Carranza, 2015).

Dado que los usuarios son la clave, para el buen desarrollo de una organización, y fundamentalmente para las organizaciones de servicios, consideramos que los programas de actividad física deberían evaluarse como verdaderos programas de intervención social (Gallardo, et al., 2016). Sin embargo, en ciertas ocasiones, estos programas no tienen implementada una metodología evaluativa y en otros casos son sometidos a meros estándares económicos. Algunas administraciones, sean locales, autonómicas o nacionales, están comenzado a tomar conciencia de la importancia de evaluar los distintos programas de intervención social. Importancia que radica no solo en la optimización de los recursos, sino en conocer el grado de eficacia de ese programa.

Bibliografía

- Águila, C., Sicilia, A., Muyor, J. M. y Orta, A. (2009). Cultura posmoderna y perfiles de práctica en los centros deportivos municipales. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 9(33), 81-95.
- Arboledas, D. y Puig, N. (2013). Análisis comparativo de los servicios deportivos municipales de Andalucía y Cataluña. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 29(8), 223-244.

- Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M., Crovetto, M., Barbado, C., Boned, C., y Felipe, J. (2015). Diferencias laborales entre gestores deportivos con y sin titulación universitaria en ciencias de la actividad física y el deporte. *Journal of Sport and Health Research*, 7(2), 81-90.
- Biblioteca Laboral Convenios BOE (2006). Convenio colectivo de instalaciones deportivas. España. *Liber Factory*.
- Burgos, M.A. (2008). El gestor deportivo novel ante el mercado de trabajo. Principales déficits formativos. España. *Junta de Andalucía, Instituto Andaluz del Deporte*.
- Campos Izquierdo, A. y González Rivera, M. D. (2011). Profile of graduates in physical activity and sports in sports management in Spain. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 33(2), 319-336.
- Campos-Izquierdo, A. (2010). Dirección de recursos humanos en las organizaciones de la actividad física y del deporte. Madrid: *Síntesis*.
- Campos-Izquierdo, A., González-Rivera, M. D. y Taks, M. (2016). Multi-functionality and occupations of sport and physical activity professionals in Spain. *European Sport Management Quarterly*, 16(1), 106-126.
- Campos, C. (2004). Dirección y marketing de servicios deportivos. Barcelona: *Gestió i promoció*.
- Celma, J. (2004). ABC del gestor deportivo. Barcelona: *INDE*.
- Contreras, O. R. (2004). Didáctica de la educación física (2º. Ed). Barcelona: *INDE*.
- Council of European (1995). The significance of sport for society - health, socialisation, economy Council of European: Strasbourg.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos (9ª Ed). México: *McGraw Hill*.
- De Saá, P.M. (1999). El Sistema de recursos humanos como factor determinante de la competitividad de las cajas de ahorros españolas: una aplicación de la teoría de la empresa basada en los recursos. Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.
- Diario Oficial de la Federación (2013). Decreto por el que se expide la Ley General de Cultura Física y Deporte. DOF: 07/06/2013. Recuperado de : http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5301698&fecha=07/06/2013
- Fernández, J. G. (2012). La fidelidad de clientes en centros de fitness privados españoles: la cadena de creación y percepción de valor. Tesis doctoral, Universidad de Sevilla, España.
- Gallardo, L., y Jiménez, A. (2004). La gestión de los servicios deportivos municipales. Barcelona: *INDE*.
- Gallardo, L., Sánchez-Sánchez, J., Calabuig, F., Ubago-Guisado, E., Burillo, P., Fernández-Juna, A., García-Unanue, J. y Luis, J. (2016). Herramienta de evaluación de los programas deportivos para la promoción de la salud. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(2), 289-296.
- Ganga, F., Vera J., y Araya J. (2009). Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos. *Gaceta Laboral*, 15(3), 53-73.
- García-Fernández, J., Lago Hidalgo, J. y Fernández Gavira, J. (2011). Time management of sport managers in fitness centers. *International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 11(44), 674-689.

- García, J. M. y Fernández, I. C. (2009). Pensamiento sobre la gestión deportiva pública: un estudio cualitativo con universitarios valencianos. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 10, 13-23.
- García, M. (2008). Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha. Tesis doctoral. Universidad de Castilla-La Mancha.
- Gómez, A. y Nunez, J. (2011). El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro. *Journal of Sports Economics & Management*, 1(1), 5-30.
- Gómez, A. (2003). El rol del gestor deportivo municipal en la Comunidad Valenciana, pasado, presente y futuro. Tesis Doctoral, Valencia, España.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). Dirección de marketing. México: *Pearson Educación*.
- Lagardera, F. y Lavega, P. (2003). Introducción a la Praxiología motriz. Barcelona: *Paidotribo*.
- Lillo, A., Ramón, A. B. y Sevilla, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, 19, 47-69.
- López-López, A. (2001). La formación del gerente público del deporte: *Apunts: Educación Física y Deporte*, 66, 64-69.
- López-López, A. y Luna-Arocas, R. (2000). Perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana: Un análisis preliminar. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 61(3), 88-94.
- Macintosh, E., y Doherty, A. (2005). Leader intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 1-22.
- Magaz-González, A. M. y Fanjul-Suárez, J. L. (2012). Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y áreas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte / International Journal of Medicine and Science of Physical Activity and Sport*, 12(45), 138-169.
- Martínez del Castillo, J.; González, M. D.; Jiménez-Beatty, J. E.; Graupera; J. L., Martín Rodríguez, M. y Campos et al., (2009). Los hábitos de actividad física de las mujeres mayores en España. RICYDE. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 5(14), 81-93.
- Martínez, G., Campos, A., Pablos, A. Mestre, J.A. (2009). Situación actual de los técnicos deportivos en la comunidad valenciana. *Rev. Actividad Física y Deporte: Ciencia y profesión*, 10, 25-33.
- Martínez, J. (1991). La estructura ocupacional del deporte en España. Encuesta realizada sobre los sectores de Entrenamiento, Docencia, Animación y Dirección. Madrid: *National Sports Council*.
- Medina, R., Ceballos, O., Pérez, J., Medina, M. y Carranza, I. (2015). La gestión de la calidad en entidades deportivas. México: *Tendencias*.
- Mestre, J. A. (2013). Componentes de la gestión deportiva, una aproximación. *Revista de Educación Física*, 2(2), 1-19.
- Mestre, J., y Cervera, L. (2006). La gestión como elemento facilitador hacia la práctica de actividad física. *II Simposio Internacional de Ciencias de la Actividad Física y Deporte*. Valencia. 30-31.
- Mestre, J.A. (1995). Planificación deportiva. Teoría y práctica. Barcelona: *INDE*.

- Molina, García, J. y Castillo, I. (2009). Pensamiento sobre la gestión deportiva pública. Un estudio cualitativo con universitarios valencianos. *Rev. Actividad Física y Deporte: Ciencia y profesión*. 10, 13-24.
- Morquecho, R. (2014). Evaluación de la calidad percibida en organizaciones de servicios deportivos universitarios. Universidad Autónoma de Nuevo León. México, Tesis doctoral.
- Mosquera, A. (2007). Hacia una gestión moderna del servicio deportivo y recreativo municipal costarricense. *Revista en Ciencias del Movimiento Humano*, 4(2), 1-34.
- Nieto, E. (2012). Grado de satisfacción de trabajadores de centros deportivos universitarios. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Pedrosa, R., y Salvador, J. (2003). El impacto del deporte en la economía: problema de medición. *Revista Asturiana de Economía*. 26, 61-84.
- Ramos, I. G. (2015). Factores que inciden en la gestión de una instalación deportiva pública Tesis doctoral, Facultad de Organización Deportiva, Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Ramos-Carranza, I., Medina-Rodríguez, R.E., Morales-Sánchez, V., Morquecho-Sánchez, R. y Ceballos-Gurrola, O. (2015). La gestión efectiva de las instalaciones deportivas públicas: diseño de un instrumento. *Revista Iberoamericana de Psicología del Deporte*. 10(2), 285-291.
- Rial, B. M. (2015). El directivo deportivo del siglo XXI: áreas de análisis. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (410), 41-55.
- Sánchez, A. y Rebollo, S. (2000). Situación del mercado laboral actual en el ámbito de la actividad física y deportiva. *Revista motricidad*, 6, 141-154.
- Sánchez, C. (2017). México, retrasado en cuestiones de gestión deportiva. *Eleconomista.com.mx*. Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/deportes/2013/07/31/mexico-retrasado-cuestiones-gestion-deportiva>
- Schwartz, R. C. (2010). A potential framework for an internship learning program in sport management. Tesis de Maestría. University of Pennsylvania, United States.
- Wright, P. McMahan, G. & McWilliams, A. (1994). The Price is unfair! A conceptual framework of Price fairness perceptions. *Journal of Marketing*, 68(4), 1-5.