

**La capacitación en las organizaciones deportivas: un proceso continuo de mejora
laboral y organizacional**

**Job training in sports organizations: a continuous process of organizational
improvement.**

Alberto Rafael Aguilera Rivera ¹ (ararrivera10@gmail.com)

¹ Maestro en Ciencias del Deporte y Alto Rendimiento. Universidad del Fútbol y
Ciencias del Deporte. Pachuca. México

Resumen

Actualmente las organizaciones deportivas se enfrentan a constantes desafíos. Como consecuencia requieren de personal con mayores y mejores conocimientos, habilidades y competencias laborales para responder a ellos y participar en la solución de problemas, el aprovechamiento de oportunidades y al logro de los objetivos. El propósito del artículo es reflexionar en la importancia que tiene la función de la capacitación en las entidades deportivas dentro de los contextos actuales, entendiendo a ésta como una fuente de mejora laboral y organizacional enfocada a los procesos de trabajo, mejora y competitividad. La hipótesis de la que se parte radica en los desafíos en la organización deportiva en los ambientes actuales requieren que la capacitación asuma el papel de proceso de mejora que repercuta en colaboradores con una base más amplia de conocimientos, con mayores niveles de educación y competencias que permitan tomar actitudes proactivas ante las diversas situaciones, con el fin de colaborar a lograr la visión, misión y objetivos organizacionales.

Palabras clave: Proceso de capacitación, organización deportiva, educación, competencias laborales, mejora continua.

Abstract

Currently sports organizations face constant challenges. As a consequence, they require personnel with greater and better knowledge, skills and work competencies to respond to them and participate in solving problems, taking advantage of opportunities and achieving objectives. The purpose of the article is to reflect on the importance of job training in sports entities within current contexts, understanding it as a source of labor and organizational improvement focused on work processes,

improvement and competitiveness. The hypothesis from which we start lies in the challenges in the sports organization in current environments require that job training assume the role of an improvement process that impacts collaborators with a broader base of knowledge, with higher levels of education and skills than allow us to take proactive attitudes in the face of various situations, in order to collaborate to achieve the organizational vision, mission and objectives.

Keywords: Job training process, sports organization, education, job skills, continuous improvement.

Introducción

La rapidez con la que el conocimiento se genera, se difunde y se vuelve obsoleto; las transformaciones de los procesos productivos; los bienes y servicios derivados del desarrollo tecnológico; los cambios en las legislaciones gubernamentales; la nueva concepción de los valores vinculados a la responsabilidad social de las organizaciones y del trabajo; el creciente incremento en la competencia en el ámbito nacional e internacional; la escasez de los recursos; las renovadas exigencias por parte de los consumidores; por citar algunos aspectos, hacen necesaria la búsqueda de soluciones para las estructuras, los procesos y los comportamientos, que le faciliten a la organización aprovechar las oportunidades que se presentan, y a la vez, enfrentarse con éxito a aquellas amenazas que ponen en peligro su existencia (Chiavenato, 2009).

Como consecuencia, hoy el mundo organizacional es más complejo, turbulento e impredecible, por lo que las organizaciones deportivas no están exentas de tales escenarios y deben de mejorar sus acciones para enfrentar los desafíos de la manera más adecuada. Estos desafíos exigen que se cuente con gente preparada en cada una de las áreas, que ayude a enfrentar, resolver problemas y aprovechar las oportunidades de manera eficiente y eficaz.

En la gran mayoría de las organizaciones deportivas no se desempeñan correctamente las funciones, existen muchos errores en el desempeño de las labores y en los planteamientos poco claros de una dirigencia que desconoce el tema no sólo de la capacitación, sino de la gestión y operación en sí (Rodríguez, 2015); dado que cuentan con una mala administración (Lucio y Morales, 2019). Lo anterior repercute negativamente, por lo que es importante encontrar caminos que permitan enseñar,

entrenar y capacitar a los colaboradores, sin importar su nivel jerárquico, en un conjunto de conocimientos, destrezas, capacidades y competencias laborales específicas, a fin de insertarse competitivamente en los entornos que cada día se vuelven más exigentes en la satisfacción de las necesidades y deseos de las personas en el ámbito de la activación, la educación física y la práctica deportiva.

Una opción que ha demostrado su eficacia en la administración de las organizaciones en general y las deportivas en particular, para enfrentar esta situación, ha sido incrementar las habilidades y aptitudes del factor humano con el que cuentan, mediante programas de capacitación continua que posibilitan aumentar y mejorar conocimientos, destrezas y competencias, a la par que desarrollen las actitudes proactivas de los colaboradores que permitan mejorar tanto su desempeño laboral, por la vía de la eficiencia y la calidad, así como su adaptación a las condiciones del entorno laboral, productivo y organizacional (Soto, 2022). Con ello, se pueden mostrar más dinámicas e innovadoras, en un contexto tan complicado como el actual, al crear un mejor marco organizacional de los procesos laborales que se distinguen por la redefinición continua de perfiles ocupacionales, la rotación y movilidad de las funciones y tareas, la polivalencia y las multi-habilidades del colaborador (Guillén y Pomar, 2022).

Si las organizaciones deportivas desean mantenerse competitivas en los entornos actuales, tanto administrativa como deportivamente, se deben basar en los procesos de la capacitación, los cuales deben obedecer a una serie de principios que han de cumplirse óptimamente para que el aprendizaje sea eficaz y se logre modificar actitudes y valores de los individuos y la organización.

El objetivo de este artículo es reconocer la importancia que tiene la función de la capacitación en las entidades deportivas y la manera en que ésta contribuye en los

procesos de desempeño laboral, para que los colaboradores sepan enfrentar en forma individual, grupal y colectiva los variados desafíos que tienen origen en los desafiantes entornos organizacionales; donde se concibe a ésta como una fuente de mejora que puede establecer ventajas competitivas respecto a otras organizaciones y como un proceso permanente de calidad que se extiende a lo largo de las actividades productivas del individuo y se desarrolla en todos los niveles, funciones y posiciones dentro de la organización.

La función de las personas en la organización

Para cualquier organización el factor humano es muy importante, ya que a través de las personas se realizan las actividades laborales aportando su esfuerzo físico y su capacidad intelectual para lograr los objetivos. Pero, los seres humanos no sólo aportan a la organización su fuerza laboral e intelectual, sino su personalidad, valores, actitudes, motivaciones, objetivos, experiencias y talento para ejecutar un puesto de trabajo y contribuir de manera eficiente al logro de la visión, misión y objetivos organizacionales (Velázquez y Álvarez, 1996).

Las personas en las organizaciones son las encargadas de realizar todas las actividades, que se expresan en detectar necesidades; diseñar y elaborar productos y servicios para satisfacer dichas necesidades; gestionar y asignar recursos económicos y financieros para poder operar; establecer los objetivos y estrategias a seguir; controlar las acciones y lograr los objetivos; brindar el servicio o elaborar un producto, entre otras muchas acciones. Por lo que, toda organización requiere que el personal con el que cuenta esté debidamente preparado para desempeñar sus funciones de manera eficiente, eficaz, productiva y con calidad. Sin personal preparado se reducen

las posibilidades de que ésta logre sus propósitos; cuando se sabe qué hacer y cómo hacerlo, aumentan las posibilidades de conquistar los objetivos del área de trabajo, a la vez que se contribuye al logro organizacional (Zarazúa, 2022)

Las personas y los aportes de éstas a la organización se convierten en un elemento clave de la mejora en cualquier actividad, tarea o trabajo; logrando con ello ventajas respecto a otras organizaciones. El punto medular para crear una ventaja competitiva real, es el factor humano con el que cuenta la organización al lograr una combinación exitosa de experiencias, conocimientos, habilidades y competencias de sus colaboradores (Velázquez y Álvarez, 1996).

Las aptitudes, destrezas, competencias, valores y actitudes de los integrantes de una organización representan el activo dinámico que genera conocimiento y posibilita la creación de una ventaja competitiva sostenible basada en la capacidad de aprendizaje individual y la difusión y socialización del mismo a toda la organización. Así, el conocimiento es el recurso estratégico y el aprendizaje la clave del proceso que garantiza el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible (Nonaka y Takeuchi, 1999).

La organización es la responsable de reconocer la importancia de las personas y de dotarles de los conocimientos, habilidades y aptitudes para que tengan la preparación adecuada y puedan alcanzar de mejor manera los diferentes objetivos, por lo que les debe proporcionar una capacitación correcta para cubrir las necesidades laborales personales y organizacionales (Zarazúa, 2022).

Una organización deportiva puede enfrentar de mejor manera los desafíos de los contextos y lograr mejoras en el aspecto económico y deportivo sólo si sus integrantes están debidamente preparados y cuentan con los conocimientos pertinentes para colaborar en beneficio de ella, pero para lograrlo, debe tener bien

definido hacia dónde y cómo está encauzando sus recursos y esfuerzos, para que puedan dirigir a sus colaboradores respecto a qué deben hacer y cómo hacerlo (Cueva et al., 2017).

Definición de capacitación

Existen tantos autores como definiciones de capacitación. Tomando como base las coincidencias entre las definiciones, para el presente texto, se puede establecer que la capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende que el colaborador adquiera habilidades, destrezas, actitudes, competencias y conocimientos para mejorar su eficiencia y eficacia en el desempeño laboral; se considera adiestramiento cuando se desarrollan destrezas en una tarea específica; es perfeccionamiento cuando se tiende a la actualización del trabajador ya capacitado; es reconversión al capacitar a los colaboradores que van a cambiar de puesto o de actividad ocupacional; y se define como desarrollo cuando no sólo se atiende a las necesidades de capacitación del puesto laboral, sino que también se incluyen otras áreas y conocimientos necesarios para la mejora personal (Lago, 2013, Nava, 2017, Soto, 2022, Zarazúa, 2022).

Marco legal

En un principio y como consecuencia del desarrollo industrial y tecnológico de los siglos anteriores a la época actual, el tema laboral se orientó hacia los aspectos técnicos, relacionados con los procesos productivos. La principal preocupación giraba en torno a cómo producir más y mejor. El factor humano quedaba relegado a un

segundo plano donde no existían condiciones adecuadas para el trabajo, ni mucho menos una legislación que marcara los lineamientos a seguir. Así, los trabajadores no gozaban de garantías ni derechos. Ante esta situación, surgió en las autoridades la intención de legislar en torno al derecho laboral. Esta inquietud quedó planteada en las diferentes constituciones y en las reglas orgánicas de los ministerios o secretarías de estado del trabajo y la previsión social de cada país, donde hay coincidencias y diferencias. Por lo que se hace mención que existe un marco legal a cada país, que regula, entre otros tópicos, todos los aspectos relacionados a la capacitación y las organizaciones como un derecho laboral, pero no se analizan ni se describen los mismos, por no ser tema de investigación para el presente texto. Con el marco legal no sólo el factor humano se beneficia, sino la organización también porque al preparar a sus colaboradores, los actualiza y especializa en ciertas funciones, y con ello disminuye los riesgos de trabajo y se eleva la productividad del personal (Vázquez, 2022).

Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso dirigido esencialmente a mejorar la calidad del factor humano mediante el incremento de habilidades, destrezas y el desarrollo intelectual del individuo. Se refiere a una serie de acciones de aprendizaje y acumulación de conocimientos y competencias que imprimen nuevas sinergias a la organización, entre las cuales se encuentra la contribución a mejorar el nivel de la calidad en el desempeño de las actividades laborales con lo que se eleva el nivel de calidad de la organización, así como mejorar el nivel de vida de los colaboradores al mismo tiempo; provocando de este modo beneficios para ambos. El objetivo central

es generar procesos de cambio y mejora en la realización de los procesos laborales y de producción para cumplir de mejor forma con las metas de la organización (Lago, 2013).

Dicho proceso se da con los colaboradores desde su ingreso a la organización; con los que pueden ser promovidos o los que en un momento determinado requieran actualizar o mejorar sus capacidades en sus áreas de desempeño laboral, independientemente que cuente con experiencia previa o no (Nava, 2017).

La estructura que sustenta el proceso de capacitación del factor humano, para la mayoría de los autores ((Lago, 2013, Nava, 2017, Soto, 2022, Zarazúa, 2022), se resume en cuatro etapas: a) realizar un diagnóstico de necesidades; b) formular objetivos de capacitación; c) diseñar el contenido adecuado del proceso y elegir las técnicas para ejecutarlo; y, d) evaluar el proceso de capacitación. Ésta es la estructura básica que enmarca un proceso de capacitación en las organizaciones, en donde, se pueden presentar variaciones, pero, los fundamentos son los mismos.

La capacitación como proceso continuo de mejora laboral

La capacitación se debe concebir como un proceso continuo de mejora laboral debido a que los desafíos en las condiciones tanto internas como externas que se presentan en el acontecer organizacional, implican que se realicen los ajustes necesarios para adaptarse, ya sea reduciendo las amenazas o aprovechando las oportunidades, óptima y rápidamente.

Para que esta capacitación sea continua, la organización debe realizar la tarea de detectar constantemente las necesidades de capacitación que presenta el personal. Estas se pueden determinar a través de la evaluación del desempeño. Esta función es

una de las más significativas del proceso administrativo de organización de personal, particularmente del área encargada de ello, denominada departamento de capital humano, pues por medio de éste, se puede saber si las funciones de los diferentes puestos fueron diseñadas correctamente. Es decir: con la evaluación del desempeño se verifica si las áreas de reclutamiento y selección de personal son eficaces; si los programas de inducción son correctos; o bien, si los programas de capacitación han sido bien diseñados y han dado los resultados esperados. Otra forma de detectar las necesidades de capacitación es verificando o actualizando el análisis de puestos y los documentos informativos de la planeación del capital humano (Zarazúa, 2022).

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, se procede a iniciar un plan que defina los objetivos a alcanzar con el programa de capacitación, así como los criterios para la evaluación del desempeño. Hecho esto se procede a elaborar el contenido del programa en forma específica con el apoyo de las diversas técnicas de capacitación que pueden aplicarse dentro del lugar de trabajo (instrucción directa sobre el puesto, rotación de puestos, etcétera), y las que se aplican fuera del mismo (conferencias, videos, actuación, simulación de condiciones reales o lecturas), y elegir cuál o cuáles de ellas son las más indicadas para lo que se requiere (Lago, 2013).

Finalmente, se debe llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de estos programas de capacitación para verificar su eficacia. Esto se puede realizar estableciendo, en primer lugar, las normas o criterios de evaluación, después debe realizarse un examen previo a la capacitación para determinar el nivel de conocimientos. Para verificar los resultados del programa se debe realizar una evaluación posterior a la capacitación. Si los resultados son mejores en forma significativa que el examen previo a la capacitación y si el trabajador logra emplear los conocimientos adquiridos en su lugar de trabajo, entonces el programa logró sus

objetivos. En caso de no lograr los objetivos se debe evaluar en qué parte del proceso se encuentra la falla y darle solución y seguimiento para que el proceso tienda a una solución adecuada. En ambos casos la idea es colocar las bases para que el proceso de evaluación y seguimiento sean el sustento de la mejora continua y el proceso se desarrolle en un círculo virtuoso de capacitación, evaluación, seguimiento y mejora (Lago, 2013).

Este proceso de mejora continua obliga a todos los integrantes de la organización a estar actualizando y perfeccionando continuamente su educación y formación; la capacitación por tanto es el eje fundamental de este proceso.

La capacitación como herramienta competitiva en las organizaciones deportivas

Actualmente las organizaciones deportivas deben tomar conciencia de que compiten con muchas y variadas opciones que satisfacen las necesidades y deseos en los ambientes del deporte, la educación y la activación física, por lo que tienen que competir por brindar un mejor servicio o producto que las otras organizaciones que tienen el mismo fin.

Por competitividad en administración se entiende, como lo indica Pérez (2022, p.36) “a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan sostener y mejorar una determinada posición con respecto a otras organizaciones en el entorno socioeconómico”. Ante los entornos actuales existen varias maneras de ser competitivo: se necesita crear un producto o brindar el servicio con mayor calidad que la de los competidores; proporcionar mejor atención y servicio a los usuarios en particular y a la sociedad en general; lograr un manejo racional de recursos; y,

proporcionar al cliente un valor mayor del esperado. Es muy importante para una organización inmersa en el deporte lograr la competitividad de sus productos y servicios. Para ello debe tener gente competitiva y productiva, por lo que es indispensable brindarles capacitación en todo momento, si ésta se imparte de manera continua se generará en el individuo un interés hacia el conocimiento y la actualización que son los mejores aliados para el progreso de todo ser humano, porque a lo largo de su vida lo único que no perderá valor será el conocimiento acumulado; y con ello, se observará una mejora en toda la organización (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Si el objetivo es ingresar, permanecer y ser líder en los ámbitos de la activación física y el deporte, es necesario tener gente preparada y actualizada que conozca el medio y las condiciones de los entornos; capaz de enfrentar los cambios tecnológicos y estar a la vanguardia en información y conocimientos. Muchas expectativas de crecimiento y desarrollo de gran número de organizaciones deportivas se pierden por la falta de información, conocimiento y actualización. Es fundamental la participación del factor humano en todos estos procesos y esto sólo se puede lograr, de mejor manera, a través de la actualización de los saberes, competencias y habilidades laborales.

Alcances y limitaciones de la capacitación

Una capacitación bien administrada puede producir diversas ventajas, el incremento en la productividad y la calidad son una de ellas. Cualquier directivo o gerente de cualquier entidad deportiva tiene como objetivo elaborar bienes o servicios con las características suficientes para ser líder en el mercado local y después, poder

competir en los mercados nacionales e internacionales; para ello se necesitan productos y servicios de calidad, que sean diferentes y mejores a los de otras organizaciones. La productividad debe estar directamente relacionada con la calidad. Es importante que, si se persigue la productividad en una organización deportiva, ésta esté encaminada a lograr productos y servicios con calidad empleando mejor los recursos para que sean adquiridos en los entornos económicos. Es más factible que un colaborador capacitado realice su trabajo con productividad y calidad que uno que no ha sido entrenado en sus funciones. La calidad genera una mayor aceptación del producto o servicio en relación con los de la competencia y, por lo tanto, se obtiene una mayor participación en el mercado. Por ello, colaboradores con conocimientos y aptitudes limitadas pueden provocar en la organización malos productos y servicios y como consecuencia pérdida de consumo y de uso de dichos bienes (Chiavenato, 2009).

Las organizaciones se sirven cada vez más de técnicas como los programas de mejoramiento de la calidad donde la capacitación juega un papel fundamental pues un colaborador capacitado, que conoce todo el proceso de los sistemas de calidad total y mejora continua, requiere de menor supervisión y minimiza errores y la improvisación en las actividades, pues lo que realiza, lo hace bien; se sabe con la certeza que está preparado para desempeñar las funciones requeridas en el proceso laboral. Así, se logra tener una organización cada vez más competitiva y se obtiene una mejor imagen ante los usuarios (Suárez-Barraza & Miguel, 2012).

Por otra parte, existen limitantes que pueden afectar el proceso de capacitación, por ejemplo, en la mayoría de las organizaciones deportivas existen personas que no desempeñan correctamente sus funciones; en muchas ocasiones se cree solucionar el problema con un curso de capacitación *relámpago* sin una planeación adecuada,

orientado sólo a cierto número o grupo de colaboradores o con temáticas poco relacionadas al problema y necesidades de mejora, algunas veces, esto resuelve el problema momentáneamente pero no forma en el colaborador la necesidad de continuar actualizando sus conocimientos. Lo anterior sucede no sólo con los colaboradores de niveles bajos, sino con los mismos directivos que no han tenido la oportunidad y el tiempo suficiente para dominar sus funciones (Rodríguez, 2015). Esta incompetencia provoca que los bienes y servicios que se ofrecen no tengan la aceptación debida en los entornos, y en consecuencia, afecta directamente la productividad y la competitividad de la organización.

Una limitante más reside en el hecho de que en las organizaciones no capacitan a su personal por temor a ser abandonados por el colaborador una vez que termina la capacitación, o bien, temen que la competencia le haga una mejor oferta de ingresos y se lleve a un colaborador ya capacitado. Otros más, lo ven como un gasto que podría ser aprovechado en otras áreas. Otra razón son las oportunidades de desarrollo que la organización otorga auténticamente para el colaborador que se expresa en la posición competitiva que la organización tiene en el ambiente y la calidad de vida laboral que ofrece. Una razón más responde a la pregunta ¿la capacitación genera resultados positivos a cualquier colaborador? No necesariamente, por lo que se debe tener en cuenta que si un programa de capacitación ha sido bien diseñado; se ha aplicado en un lapso de tiempo razonable e impartido por personal adecuado y no se observan los resultados esperados en los colaboradores, entonces, la culpa no es del programa de capacitación, sino de alguna o todas las funciones previas a la capacitación, como son: análisis de puestos; planeación de capital humano; reclutamiento; selección, contratación e inducción. Si un programa de capacitación se aplica a colaboradores que han sido mal seleccionados o se les imparte un curso de

inducción en el que se prometen situaciones muy diferentes a las que se viven en la realidad, lo más seguro es que estén en el puesto que no les corresponde o en la empresa que no cubre sus expectativas, y bajo estas condiciones, pocos serían los programas de capacitación que surtan efectos positivos (Vázquez, 2022).

Áreas de oportunidad para realizar capacitación en las organizaciones deportivas

La mayoría de las organizaciones deportivas, sin importar su tamaño o sector al que pertenecen acusan de graves problemas en cuanto a su estructura y procedimientos administrativos, lo cual impide el adecuado desarrollo de los diversos procesos que le competen en el ámbito económico y deportivo, encontrándose entre estos el proceso administrativo de la capacitación. Asimismo, estas organizaciones muestran severos problemas en lo que atañe a la indiferencia de los aportes de esta herramienta en el mejoramiento laboral, en la resistencia al cambio por parte del mismo factor humano, así como la falta de sensibilidad ante los retos que impone la globalización y el avance de las tecnologías de información y comunicación humana; siendo la capacitación una poderosa técnica para vencer dichas indiferencias, resistencias al cambio y para sensibilizar al personal, en cuanto a la realidad actual que deben enfrentar. La implantación y el éxito de todo sistema de capacitación empieza por la sensibilización de los individuos hacia la misma (Lago, 2013).

Por lo tanto, se aprecia la necesidad de reconocer las áreas de oportunidad que pueden desarrollarse con un adecuado proceso de desarrollo de capacidades, habilidades y competencias laborales, que tenga como base la realidad que viven actualmente las organizaciones deportivas. Existen varias áreas de oportunidad que

requieren de una intervención en capacitación en el ambiente deportivo, pero sólo se señalarán las que se consideran las más representativas.

En lo que respecta a la dirigencia deportiva se encuentran una serie de carencias en relación a la capacidad de administración y gestión. Los perfiles indican que no son los líderes adecuados para este tipo de organizaciones (Aguilar y Guerra, 2015, González et al., 2008, Núñez y González, 2010, Rodríguez, 2015, Salgado-Barandela et al., 2019); y que representan un problema a resolver. Los directivos generalmente no administran adecuadamente. No están suficientemente preparados para dirigir estas organizaciones y, salvo contadas excepciones, no tienen conciencia de sus limitaciones en la formación específica. Para resolver esta situación, y no esperarse a un futuro incierto, es pertinente y urgente que las organizaciones capaciten a los directivos con programas que traten el tema de la administración, gestión y operación organizacional; deporte y orientaciones de su práctica; metodología del deporte; técnicas y modelos administrativos que se puedan aplicar a las organizaciones deportivas; estilos de liderazgo y toma de decisiones; así como normas y procesos de calidad, calidad total y mejora continua. Asimismo, habría que desarrollar, mediante talleres, habilidades políticas de persuasión y negociación, promover la participación y el trabajo en equipo; entender la gestión del cambio y la mejora, propiciar la equidad de género, con el fin de hacerse de conocimientos específicos en la disciplina del deporte y la administración como conjuntos de conocimientos humanos enfocados a cualquier tipo de organización, para que puedan desempeñar con coherencia y racionalidad sus labores y funciones de forma óptima y efectiva.

En lo que tiene que ver con la metodología del deporte y las competencias laborales de los entrenadores y profesores, resulta conveniente capacitar en torno al

tema de formación deportiva a nivel general y de acuerdo a las diferentes orientaciones de la práctica; la formación a nivel base; detección de talento; formación y desarrollo del talento deportivo; formación y desarrollo del talento en el alto rendimiento (Guedea et al., 2022). A este respecto, se requiere cada vez el empleo de los procesos ISO9000, de calidad y de mejora continua en las áreas estructurales, por ejemplo, del fútbol cantera o de fuerzas inferiores, donde las exigencias del ambiente requieren que la formación, desarrollo y perfeccionamiento del talento se dirijan con estándares elevados de gestión y logro de objetivos, lo que representa un área de oportunidad a mejorar. Como consecuencia de lo anterior se requiere que los educadores físicos y entrenadores deportivos se capaciten en tópicos relacionados a la administración, pues en su mayoría carecen de las herramientas, ya no para dirigir un ente deportivo, sino para elaborar manuales de entrenamiento con una estructura racional y coherente, para que en la medida de lo posible se sienten las bases de una verdadera escuela deportiva que definan un estilo propio de ejecución e interpretación del deporte específico y no adoptar, tal cual, modelos ajenos a la realidad propia (Holguín et al., 2019).

Un punto al que se le tiene que poner mucha atención al momento de determinar las necesidades de mejores competencias, habilidades y conocimientos, es la idea de plantearse la importancia de la capacitación en las relaciones humanas, dado que es conveniente entender y manejar adecuadamente las emociones, sentimientos, inteligencia y creatividad de los colaboradores en las relaciones laborales y en las motivaciones y el manejo del autoconcepto, expresado en la autoidentificación y la autoaceptación que posibilitan que se logre un mayor grado de aceptación de los demás. Por lo que se puede hablar de capacitar para un cambio de actitudes, disminución de frustraciones, reducción de prejuicios, así como la

conceptualización de la organización en la que laboran a fin de aportar sus acciones hacia la superación o desarrollo de la entidad dentro de los contextos (Soto, 2022).

Asimismo, es de gran importancia que dentro de los programas de capacitación estén contemplados un número considerable de talleres sobre sensibilización, cambio de roles y actitudes, manejo del estrés, comunicación asertiva, equidad de género, etcétera. De esta forma se podrán mejorar los hábitos y las actividades de los colaboradores en concordancia con la mejora organizacional y el logro de la visión, misión y objetivos.

Conclusiones

Las organizaciones deportivas actualmente se ven afectadas por una serie de factores externos como la globalización y el desarrollo de las tecnologías, así como los factores internos bajo esquemas tradicionales de organización y producción, con perfiles no aptos para la dirigencia, la gestión y la operación, que influyen en los procesos de cada una de las áreas funcionales. Estos factores representan amenazas y oportunidades que las entidades deportivas deberán reconocer para mejorar sus formas laborales. La capacitación es una herramienta y una técnica efectiva en que se podrán apoyar para enfrentar de mejor manera los desafíos.

Resulta conveniente para las organizaciones deportivas convencerse de que la capacitación es una necesidad ineludible para adaptarse a las nuevas condiciones de la economía y la competencia, lo cual implicará dejar de verla como una tarea secundaria y aislada, y transformarla en un proceso continuo de mejora laboral, generador de ventajas competitivas sostenibles para la organización.

La capacitación en el trabajo no sólo es un derecho y una obligación, no debe entenderse como una ocurrencia o una moda, sino reconocerse como un área de oportunidad para responder a los desafíos ante los fenómenos globales y como una herramienta para la supervivencia en los mercados, la competencia comercial y deportiva y sobre todo como un factor real del éxito individual y organizacional.

El proceso de capacitación en las organizaciones deportivas deberá ser una actividad planeada y programada que se realice de manera continua, ya que las exigencias de los entornos así lo requieren, donde se aborden todos los temas posibles, no sólo los propiamente técnicos sino los humanos y los sociales. En la medida que se capacite al personal éste será más productivo, realizará sus actividades con calidad y adoptará una conducta positiva hacia el trabajo, lo cual le traerá en consecuencia un mejor desempeño laboral extensible al ámbito personal. La organización, por su parte, obtendrá beneficios al capacitar al personal puesto que los colaboradores preparados elevarán el nivel de productividad y realizarán su trabajo en forma eficiente.

Pero la capacitación solo será eficaz si se respetan los principios de un proceso de mejora, y, sobre todo, si el proceso conduce a una mejora continua. No se trata de un esfuerzo sin un orden, sino de un marco metodológico en el que las organizaciones deportivas se podrán auxiliar para diseñar los procesos de capacitación en función de las necesidades y prioridades de la entidad deportiva.

Con el apoyo de los principios del proceso de capacitación en la elaboración y aplicación de programas de capacitación, con actitudes proactivas en su administración y con el seguimiento adecuado y constante del comportamiento de los factores internos y externos se estará en posibilidad de mejorar los desempeños en los puestos laborales para que sus ocupantes adquieran conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias suficientes para mejorar su desempeño actual, pero además

de que los prepararán para enfrentar de mejor manera los desafíos en un futuro inmediato.

Conflicto de intereses: Inexistente.

Financiamiento Propio.

Referencias bibliográficas

Aguilar, P., & Guerra, W. (2015). Gerencia del deporte de alto rendimiento en Venezuela. *Actualidad Contable Faces*, 18(31), 5-29.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill.

Cueva, B., Acosta, A., Idrobo, D., Rueda, F. (2017). Los beneficios de la gestión del conocimiento en las organizaciones deportivas: Un análisis crítico. *Espacios*, 38(44), 24.

Guedea, D. J.C., Zapata, O. P., López, G. L.G., Casas, M. M.M., Morquecho, S. R., Medina, F. D.R., Nájera L. R.J. (2022). Percepción acerca de las funciones y el nivel de conocimiento general, en entrenadores de basquetbol en México. *Revista Mexicana de Ciencias de la Cultura Física*, 1(2), 1-15. DOI: <https://doi.org/10.54167/rmccf.v1i2.970>

Guillén M. & Pomar F. S. (2022). El conocimiento humano en la organización. *Revista Gestión y Estrategia*, 24, 84-94. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2003n24/Guillen>

- González, O. M., Guarda E. S., Molina, S. E., Santana, N. R., Ahumada C., J., Hodge U., X., Rodríguez S., P., Toledo Z., A., & Villalobos I., P. (2008). Instrumentos de evaluación de la gestión para presidentes de las federaciones deportivas del Comité Olímpico de Chile (COCH); diseño y validación. *Revista Educación Física Chile*, 267, 47-58.
- Holguín, J. S. V., Pérez, L., & Delgado, V. (2019). Retos de la Educación Física, Deportes y Recreación en Ecuador: las competencias docentes. *Retos*, 36, 327-335.
- Lago, A. B., (2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(11),97-109.
- Lucio, C. y Morales, A. (2019). México: La inadecuada administración deportiva y sus consecuencias. En P.Navarrete (Ed.), *Un Espacio Para la Ciencia*, 2(1), 199-226.
<http://doi.org/10.5281/zenodo.4521648>
- Nava. L. (2017). *Definición, objetivos, importancia y marco filosófico de la capacitación*.
<https://recursoseducativos.unam.mx/handle/123456789/22047>
- Nonaka, S. & Takeuchi, N. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press.
- Núñez, L., & González, Y. (2010). Modelo de formación por competencias en relación con el medio ambiente para directivos de las organizaciones deportivas. *PODIUM-Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 5(1), 61-75.
- Pérez, C. R. (2022). La responsabilidad social de las empresas como estrategia de competitividad. *Revista Gestión y Estrategia*, 26, 35-45.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2004n26/Perez>
-

- Rodríguez, M. (2015). *Perfil Académico del dirigente deportivo*.
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/expomotricidad/article/download/24780/20408/>
- Salgado-Barandela J., Barajas, Á., Sánchez-Fernández, P., Gambau, V. & Silva, R. (2019). Perfil profesional del gestor deportivo municipal: capacidades y habilidades necesarias. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (424), 45-56.
<https://doi.org/10.55166/reefd.vi424.722>
- Soto, S, R. (2022). Capacitación en el trabajo, tarea pendiente en el proceso de cambio organizacional. *Revista Gestión y Estrategia*, (26), 59-69.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2004n26/Soto>
- Suárez-Barraza, M. & Miguel, D. (2012). El kaizen en una organización deportiva: un esquema de mejora continua. *Administración & Desarrollo*, 40(55), 61-76.
- Vázquez, G. E. (2022). Propuesta de instauración de un sistema de capacitación al interior de la empresa en México. *Revista Gestión y Estrategia*, 11-12, 157-164.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1997n11n12/Vazquez>
- Velázquez, A. G., & Álvarez, I. A. (1996). El factor humano en las organizaciones, más allá de la racionalidad. *Revista Gestión y Estrategia*, 10, 73-82.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1996N10/Gallardo%20>
- Zarazúa, V. (2022). El proceso de capacitación desde un enfoque estratégico. *Revista Gestión y Estrategia*, 18, 89-100.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2000n18/Zarazua>
-