

# Modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos

## Strategic management model for high performance sports centers

José Ramón Sanabria Navarro<sup>1</sup>, Yahilina Silveira Pérez<sup>2</sup>,  
Valentín Molina Moreno<sup>3</sup>, Digna Dionisia Pérez Bravo<sup>4</sup>

1 Facultad de Humanidades y Educación. Corporación Universitaria del Caribe. Colombia.

2 Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Sucre. Colombia.

3 Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Granada. España.

4 Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador.

### CORRESPONDENCIA:

José Ramón Sanabria Navarro  
jose.sanabria@cecar.edu.co

Recepción: abril 2018 • Aceptación: junio 2019

### CÓMO CITAR EL ARTÍCULO:

Sanabria-Navarro, J., Silveira-Pérez, Y., Molina-Moreno, V. & Pérez-Bravo, D. (2019). Modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos. *Cultura\_Ciencia\_Deporte*, 14(42), 311-324.

## Resumen

El objetivo general de esta investigación es concebir un modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos latinoamericanos para el mejoramiento de sus resultados. La muestra es de 62 directivos, 187 entrenadores, 2930 atletas y 62 investigadores-expertos de centros de Cuba, Venezuela, Ecuador, Colombia y Argentina, para un total de 3241. El instrumento de medición incluye 12 variables clave en el proceso de dirección estrategias las cuales se consolidan con el análisis factorial y la ANOVA de un factor a través del SPSS 24.0. La confiabilidad de la escala obtuvo un alfa superior a 0.7 en cada muestra. En este sentido se logra un modelo que tributa a las deficiencias detectadas en el diagnóstico sobre la base de las necesidades de los miembros de estas organizaciones, teniendo en cuenta criterios y teorías de la dirección estratégica en el mejoramiento de los resultados organizacionales. La validación del modelo para centros de alto rendimiento deportivos de los países analizados pretende desarrollar estrategias conjuntas para generar sinergias en su modo operacional que lleven a potenciar la organización deportiva.

**Palabras clave:** Organización deportiva, gestión de información, toma de decisiones, control.

## Abstract

The general objective of this research is to conceive a model of strategic direction for Latin American high-performance sports centers for the improvement of their results. The sample is 62 managers, 187 trainers, 2930 athletes and 62 expert researchers from centers in Cuba, Venezuela, Ecuador, Colombia and Argentina, for 3241. The measurement instrument includes 12 key variables in the process of management strategies which are consolidated with the factorial analysis and the ANOVA of a factor through the SPSS 24.0. The reliability of the scale obtained an alpha higher than 0.7 in each sample. In this sense, a model is obtained that taxes the deficiencies detected in the diagnosis, based on the needs of the members of these organizations, considering criteria and theories of the strategic direction in the improvement of the organizational results. The validation of the model for high performance sports centers of the countries analyzed aims to develop joint strategies to generate synergies in their operational mode, which lead to enhance the sports organization.

**Key words:** Sports organization, information management, decision making, control.

## Introducción

La dirección estratégica como disciplina académica-científica se considera una herramienta imprescindible para la gestión de entidades deportivas. Es evidente que la cultura empresarial deportiva tiene un marcado carácter estratégico (Febles & Oreja, 2008). Esta conduce a un desempeño financiero superior y mejora de los procesos (Denison, 1990). La fortaleza de la cultura organizativa puede facilitar la implementación de la dirección estratégica en las organizaciones deportivas, existiendo una fuerte coherencia entre ambas, pero también puede retrasar su puesta en práctica de manera notable si genera resistencia a los cambios (Johnson & Scholes, 1997; Navas & Guerras, 1998). También constituye un proceso integrador de todos los recursos de la administración deportiva ligados a la cultura física y el deporte. Potencia los objetivos de logro trazados sobre la base de la preparación del capital humano con los recursos materiales y financieros que se tengan para su gestión. Además, no solo va a lo macro sino también a lo específico, como, por ejemplo, la planificación del entrenamiento deportivo, la dosificación de los elementos desarrolladores de las clases de educación física o los procesos de la actividad física. En el mundo, con la incidencia de la ciencia, la tecnología y los procesos de la administración de empresas deportivas al alto rendimiento deportivo, se ha logrado mejorar los resultados deportivos de los atletas; utilizando la dirección estratégica como proceso fundamental de la dirección de equipos deportivos, las organizaciones deportivas están apostando por modelos, sistemas, e instrumentos para la mejora de este proceso.

Las organizaciones son sistemas abiertos que deben mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo, las exigencias y necesidades internas, sus transformaciones y entorno (Evan, 1976; Hodge, Anthony, & Gales, 1998; Kaufmann, 1993). Diferentes investigaciones realizadas en la última década han encontrado diversos problemas que afectan el buen desempeño y los niveles de competitividad de las micro, pequeñas y medianas organizaciones deportivas (Vera & Mora, 2011). Entre ellos se encuentra la carencia de dirección estratégica, aspecto importante en el crecimiento y sostenimiento de acra al futuro de las instituciones, ya que les permite coordinar las acciones que se deben realizar día a día para lograr los objetivos de mediano y largo plazo. Según Sallenave (2002), la dirección estratégica es el proceso por el cual los dirigentes deportivos ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

Como señalan Kaplan y Norton (2008), es imprescindible contar con una estrategia que guíe a los di-

rectivos y personal clave de la empresa en la dirección correcta para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo, ya que es el eje central mediante el cual se armonizan las actividades diarias en las diferentes dependencias con que cuenta la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, son de gran importancia el desarrollo y el fortalecimiento de nuevas estrategias de planificación para las pequeñas y medianas empresas en el país, que les permitan proyectarse en el mediano y largo plazo, generar acciones que incrementen la competitividad frente al mercado internacional y aumentar su radio de acción en nuevos mercados nacionales e internacionales (Mora, Vera, & Melgarejo, 2015).

La pregunta que surge es: ¿cómo mejorar los resultados organizacionales de los centros de alto rendimiento deportivos latinoamericanos a través de la dirección estratégica? La gestión deportiva en los países de Latinoamérica en la práctica real está desarrollada empíricamente por la intuición de sus directivos, basada en su experiencia y conocimiento del sector. El objetivo general de esta investigación es concebir un modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos para el mejoramiento de los resultados deportivos.

## Metodología

La investigación parte del análisis de la teoría, la cual permite la validación de los indicadores, diagnóstico, diseño del modelo y la validación de los resultados. El modelo de dirección estratégica que se propone se basa en la teoría de Valle Lima (2007), que hace referencia a los metamodelos de la investigación a través de la acción participativa, elementos que posibilitan la creación de un modelo previo a las deficiencias detectadas y se valida su operacionalización y estructura de funcionamiento, la cual se adapta para los centros de alto rendimiento deportivo latinoamericanos. El diseño teórico-metodológico refleja la interacción de las variables como componentes del modelo que posibilitan la resolución de las deficiencias encontradas en las realidades investigadas. Las variables pueden asumir valores y características diferentes (Dancey & Reidy, 2006), dadas las características de la muestra. La primera etapa de investigación identifica las 12 variables a evaluar (Tabla 1).

## Propuesta del modelo

Se explicitan la forma en que se conducen las transformaciones en los modos de actuación de los directivos, entrenadores y atletas con una triangulación con

Tabla 1. Fundamentación teórica de las variables.

Variable	Fundamentación teórica	Referencia
Control (CON)	Permite el perfeccionamiento gradual de los procesos en la organización.	Gallego, 2012
Toma de decisiones estratégicas (TDE)	Las decisiones estratégicas son la preocupación central en las organizaciones deportivas modernas.	Mitchell, Shepherd, & Sharfman, 2011
	Posibilitan la creación de valor estratégico en distintos ambientes organizacionales.	Rodríguez & Pedraja, 2009
Clima organizacional (CO)	Percepción formal o informal de políticas, prácticas, acciones y procedimientos organizacionales, siendo un factor de influencia en la eficiencia de los resultados en la conducta de las personas.	Dos Santos & Sangama, 2017
Planificación estratégica (PE)	Potencia situaciones que conducen a través de la acción a revertir situaciones presentes en un sistema dirigido para determinar el futuro deseado.	Gutiérrez et al., 2006
Organigrama estructural deportivo (OED)	Permitirá el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Birkinshaw, Nobel, & Ridderstrale, 2002; Johnston, 2000; Meijaard, Brand, & Mosselman, 2005; Prakash & Gupta, 2011
Liderazgo (LID)	Influencia que ejerce una persona sobre un grupo de referencia impacta en la eficacia de un colectivo.	Pedroja & Rodríguez, 2009
Relaciones interpersonales (RI)	Muestran que el mal comportamiento de los atletas y conflictos con compañeros de trabajo son una causa de estrés.	Kokkinos, Antoniadou, & Markos, 2014; Maslach, 2009
Gestión de Información (GDI)	Relación estrecha entre toma de decisiones y uso de información.	Rodríguez, Castellanos & Ramírez, 2016
Comunicación de doble vía (CDV)	Arte de comunicar fronteras perceptivas, la interacción y los entendimientos comunes promovidos por el diálogo.	Merleau-Ponty citado por (Brønstrup, GoDOI, & Ribeiro, 2007)
Organización (ORG)	Parte de las voluntades de los miembros de las instituciones y es en ellas donde se dan las interacciones humanas necesarias para la validación, la interpretación, puesta en valor y la conservación de los resultados organizacionales.	Matilde Luna y Cristina Puga citado por (Gordon – Tirado, 2014); Harris, 2000
Recursos materiales (RM)	Recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y regionales de las organizaciones deportivas.	(Nuviala, Tamayo, Iranzo, & Falcón, 2008)
Benchmarking (BM)	Dentro del deporte es un modelo importante para compartir experiencia de éxito y motivar el aprendizaje, así como estudiar contrarios.	

investigadores-expertos de la materia en los centros que conformaran la muestra. A partir de estas premisas se plantea formular cuatro hipótesis que constituirán los pilares del modelo de gestión de organizaciones deportivas y serán comprobadas posteriormente:

**H1:** Las variables organigrama estructural deportivo, recursos materiales, planificación estratégica y organización tienen relaciones de interdependencia positiva dentro de la dirección estratégica para centros deportivos de alto rendimiento, mediado por los actores del sistema.

**H2:** Las variables liderazgo, gestión de la información y toma de decisiones estratégicas tienen relaciones de interdependencia positiva dentro de la dirección estratégica para centros deportivos de alto rendimiento, mediado por los actores del sistema.

**H3:** Las variables comunicación de doble vía y clima organizaciones tienen relaciones de interdependencia positiva dentro de la dirección estratégica para centros deportivos de alto rendimiento, mediado por los actores del sistema.

**H4:** Las variables control y benchmarking tienen relaciones de interdependencia positiva dentro de la dirección estratégica para centros deportivos de alto rendimiento, mediado por los actores del sistema.

**H5:** Los resultados de la organización deportiva inciden positivamente en la retroalimentación de la dirección estratégica en los centros de alto rendimiento deportivo latinoamericanos, mediado por los actores del sistema.

Las variables expuestas se integran en componentes generales, dentro de los cuales el I son los procesos que

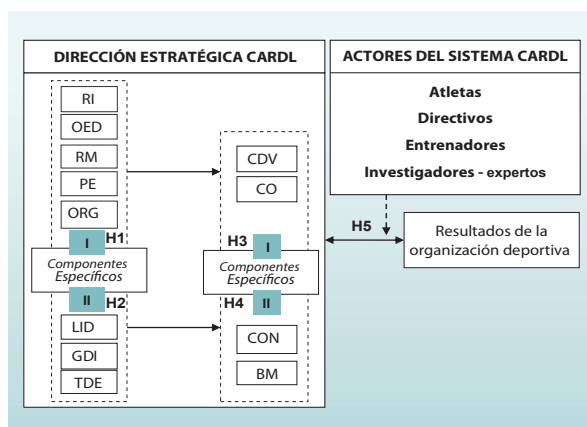


Figura 1. Modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos latinoamericanos (CARDL).

garantizan la planificación y el II son procesos complementarios, en los componentes específicos el I garantiza las condiciones para que se dé la dirección estratégica y el II son procesos que garantizan el éxito. Todos estos componentes se validan en el análisis factorial (Figura 1).

En igual medida se aplicó el método explicativo en la construcción del modelo de dirección estratégica propuesto, específicamente en cada paso y componente hasta su validación teórica.

Este modelo permite resolver las deficiencias que puedan ser detectadas en el diagnóstico inicial de la investigación y está alineado a los resultados que se pretenden lograr, que son de índole general, e inciden directamente en los resultados administrativo-deportivos, de ahí que los miembros de la organización deportiva jueguen un papel fundamental en la implementación y desarrollo, denominados actores del sistema.

Además, identifica en estas organizaciones la eficiencia operativa, utilización de nuevas tecnologías, de sistemas de información y conocimientos para propiciar una cultura de planificación estratégica en los servicios que se brindan. También posee características propias para facilitar su ejecución.

### Participantes

La población está formada por personal vinculado a nueve centros de alto rendimiento deportivo de Cuba (1, Cerro Pelado), Venezuela (2: Barinas y Bolívar), Ecuador (3: Macas, Carpuela y Duran), Colombia (2: Bucaramanga y Sucre) y Argentina (1: Mar del Plata). La muestra total es de 62 directivos, 187 entrenadores, 2930 atletas y 62 investigadores-expertos para un total de 3241 unidades de muestreo. La temporalización de la investigación (Esteban & Fernández, 2007)

partió desde el año 2012 hasta el 2017 trabajando en los países que se mencionaron anteriormente. La selección de la muestra fue realizada a través del método probabilístico de muestreo aleatorio dado que se contaba con el listado de las unidades de muestreo en una población finita con  $N < 500\ 000$  elementos, un nivel de confianza de  $Z = 1.96$  y el error de  $e = 0.05$ .

### Instrumentos

Se diseñó un cuestionario de 78 ítems basado en la percepción de los encuestados sobre el desempeño de las 12 variables distribuidos en 5 a 8 ítems cada una, teniendo en cuenta los fundamentos epistemológicos y teóricos de cada tema (Anexo 1). Fue aplicado a cada participante permitiendo establecer la interrelación de las variables con los componentes del modelo que se propone para tener en cuenta las deficiencias detectadas. La evaluación de los ítems relacionados con la implementación se realiza en función de una escala Likert en preguntas cerradas, donde 1 = Pésimo, 2 = Muy Malo, 3 = Malo, 4 = Regular, 5 = Bueno, 6 = Muy Bueno, 7 = Excelente.

### Procedimiento

El cuestionario sigue una estructura del tipo de diseño de investigación no experimental específicamente de corte transversal según Sampieri (2016). Se trabajó con la triangulación de información, para de esta forma potenciar los criterios de los actores del sistema, fortalecida en tres criterios fundamentales, el primero en la contrastación teórica de la dirección estratégica y metodológica en cuanto a valoración del proceso de dirección estratégica a través de la encuesta, y la contrastación práctica de los procedimientos de la dirección estratégica para establecer una relación de concordancia en el diagnóstico. Paralelamente, para determinar la jerarquía de estas variables se aplicó a los investigadores-expertos una adaptación del método de análisis jerárquico propuesto por el matemático Thomas Saaty (Calvo-Mora & García-Legaz, 2005), que consiste en un procedimiento de comparación entre pares de criterios. Partiendo de la premisa de que la jerarquía responde una interrogante de importancia donde la escala de medición correspondiente permite la construcción matricial: 1 = igualmente importante (diagonal principal); 3 = medianamente importante ( $1/3$  = medianamente no importante); 5 = importante ( $1/5$  = no importante); 7 = muy importante ( $1/7$  = menos importante); 9 = extremadamente importante ( $1/9$  = extremadamente no importante) (Malhotra, Martínez, & Rosales, 2003).

Tabla 2. Resumen de procesamiento de casos y fiabilidad de la escala.

		Atletas		Directivos		Entrenadores		Investigadores-expertos	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Casos	Válido	2930	99.9	62	100.0	187	100.0	62	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	2	0.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Total	2932	100.0	62	100.0	187	100.0	62	100.0
Alfa de Cronbach		0.744		0.826		0.972		0.725	
Interpretación		Aceptable		Bueno		Excelente		Aceptable	

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 3. Estadística descriptiva de la media general por variable=Mv.

Variables	Atletas	Directivos	Entrenadores	Investigadores-expertos	M <sub>v</sub>
Gestión de información	2.61	2.36	5.09	1.67	3
Recursos materiales	2.71	1.52	5.29	1.01	3
Toma de decisiones estratégicas	3.24	1.05	4.50	2.43	3
Benchmarking	3.24	1.41	4.99	1.57	3
Organigrama estructural deportivo	3.37	2.23	5.15	2.78	3
Organización	3.37	1.48	4.97	2.13	3
Comunicación de doble vía	3.55	2.45	5.05	3.44	4
Control	3.55	1.54	4.93	1.92	3
Liderazgo	3.84	1.03	5.19	1.07	3
Relaciones interpersonales	3.95	1.66	5.40	2.80	4
Clima organizacional	5.11	1.34	4.99	2.10	3
Planificación estratégica	5.46	5.01	5.27	5.86	5
N válido (por lista)	2930	62	187	62	

## Análisis de datos

Se utiliza el procesador estadístico SPSS 24.0, para determinar el Alfa de Cronbach en el análisis de fiabilidad de la escala, estadística inferencial descriptiva y el análisis factorial. Los valores del Coeficiente alfa > 0.9 es excelente, Coeficiente alfa > 0.8 es bueno y Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable, sin embargo, los autores Jisu, Delorme, & Reid (2006) plantean que un alfa > 0.6 es aceptable para investigaciones exploratorias. El análisis estadístico para conocer los detalladamente los datos de las muestras por actor del sistema y por país a través de la media. El análisis factorial, como modelo estadístico de variables latentes permite determinar el criterio de unidimensionalidad de las variables que se han representado en el modelo teórico. En igual medida la escala Likert empleada es aceptable para la aplicación de este análisis (Ferrando, & Anguiano-Carrasco, 2010). Los factores o componentes obtenidos deberán cumplir los criterios óptimos de aceptabilidad de los rangos de Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo ( $KMO \geq 9$ , excelente,  $KMO \geq 8$ , bueno,  $KMO \geq 7$ , aceptable,  $KMO \geq 6$ , medio,  $KMO \geq 0,500$ , pobre,  $KMO \leq 0.49$ , inaceptable) y significación (*sig.* (*p-valor*)  $\leq 0.05$ ) y una varianza explicada superior al 50%.

## Resultados

El análisis de fiabilidad de la escala, utilizando SPSS 24.0., muestra un alfa superior a 0.7 en cada estudio, lo cual indica que la escala utilizada es fiable en el diagnóstico de la dirección estratégica en los centros de alto rendimientos latinoamericanos. En sentido general, las escalas cumplen también con las características de fiabilidad (Tabla 2).

La estadística descriptiva refleja que en los diferentes contextos la percepción basada en una media general de las valoraciones de cada uno de los grupos estudiados es malo. La comunicación de doble vía y las relaciones interpersonales resultan las variables con un resultado de regular, mientras que la planificación estratégica es la única variable con valoración de bueno (Tabla 3). Las respuestas de los entrenadores tienen una percepción más optimista pues clasifica todo entre regular y bueno.

En la percepción media de todas las variables por países, Cuba es el país con una mejor valoración, aunque regular, y Colombia con el de mayor necesidad de mejora pues en general tiene una percepción de muy malo en cuanto al desempeño de la dirección estratégica en los centros de alto rendimiento (Tabla 4).

Tabla 4. Estadística descriptiva de la media general por país= $M_p$ .

País	Atletas	Directivos	Entrenadores	Investigadores-expertos	$M_p$
Cuba	5.2	2.8	5.1	3.8	4
Venezuela	3.1	1.2	4.5	2.1	3
Argentina	3.6	2.8	5.2	1.9	3
Colombia	2.5	1.4	4.7	1.2	2
Ecuador	3.9	1.4	5.9	2.4	3
Media	4	2	5	2	3

Tabla 5. Matriz Saaty.

	CDV	RI	OED	RM	PE	ORG	CON	LID	TDE	GDI	CO	BM	JERARQUÍA
CDV	1	1	0,3	1	0.14	0.20	1	0.11	1	0.11	0.14	5	0.04
RI	1	1	5	3	0.33	0.20	1	0.11	0.20	1	0.20	0.30	0.05
OED	3	0.20	1	0.20	0.33	1	0.11	0.20	1	3	5	7	0.05
RM	1	0.30	5	1	5	7	0.11	7	7	7	7	7	0.17
PE	7	3	3	0.20	1	9	1	9	9	9	9	9	0.18
ORG	5	5	1	0.14	0.11	1	0.11	0.14	0.10	0.20	7	0.20	0.04
CON	1	1	9	9	1	9	1	1	3	3	3	9	0.15
LID	9	9	5	0.14	0.11	7	1	1	1	3	3	3	0.10
TDE	1	5	5	0.14	0.11	9	0.33	1	1	5	5	9	0.09
GDI	9	1	0.30	0.14	0.11	5	0.33	0.33	0.20	1	0.20	0.20	0.04
CO	7	5	0.20	0.14	0.11	0.14	0.33	0.33	0.20	5	1	9	0.06
BM	0.20	3	0.14	0.14	0.11	5	0.11	0.33	0.10	5	0.11	1	0.03
Total	45,2	35	34.9	15.2	8.46	53.5	6.43	20.6	24	42.3	40.70	59.70	

El análisis de la matriz Saaty demuestra que recursos materiales, planificación estratégica y control son clasificadas jerárquicamente como las variables más importantes dentro de un modelo de dirección estratégica (Tabla 5). Las siguientes variables en el grupo de jerarquía son liderazgo y toma de decisiones estratégicas. Este resultado de que estas dos variables se agrupen en un mismo nivel jerárquico de importancia reafirma su relación pues las decisiones que se tomen dentro de las empresas deportivas de alto rendimiento dependen de su ejecución, también de la capacidad de liderazgo de directivos y entrenadores. El resto de las variables, pueden ser catalogadas en un tercer grupo de jerarquía, siendo entre ellas las más importantes el clima organizacional.

Al comparar los resultados del análisis de datos en la estadística descriptiva con la jerarquía establecida en la matriz Saaty se evidencia cómo las variables recursos materiales (RM), organización (ORG) y el control (CON) se encuentran en una situación de bajo desempeño en cuanto a la percepción general de los actores del sistema. Es por esto que se decide realizar análisis Anova solo de la de la variable de planificación estratégica (PE) para determinar si el resto de las variables influyen o no en su resultado (Tabla 6). Los atletas y directivos coinciden en que la toma de decisiones estratégicas (TDE) no incide en la planificación estratégica,

en igual medida tampoco lo hacen ni el benchmarking (BM) ni el liderazgo (LID), respectivamente. Los entrenadores tienen una visión general pues consideran que todas las variables deben estar reflejadas en la planificación, sin embargo, los investigadores como parte del procedimiento de triangulación de la información explican que solo están presentes la comunicación de doble vía (CDV), las relaciones interpersonales (RI), el organigrama estructural deportivo (OED), gestión de la información (GI) y clima organizacional (CO).

En este sentido se propone un modelo que tributa a las deficiencias detectadas en el diagnóstico sobre la base de las necesidades de los miembros de los centros de alto rendimiento deportivos latinoamericanos, teniendo en cuenta sus criterios y las teorías que anteceden a la organización de empresas deportivas. Dicho modelo establece los componentes para tener en cuenta y la metodología de aplicación, así como su operacionalización y los aspectos necesarios para su implementación. Es validado según los resultados de los análisis realizados y tiene la aprobación de todos los miembros de la muestra seleccionada.

#### Validación del Modelo

Los componentes obtenidos cumplen los criterios factoriales, así como se demuestra el cumplimiento



Tabla 6. Anova de un factor: planificación estratégica.

	Atletas		Directivos		Entrenadores		Investigadores-Expertos	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
CDV	18.77	0	11.965	0	54.23	0	14.439	0
RI	126.7	0	9.476	0	42.01	0	10.027	0
OED	154.9	0	12.388	0	81.76	0	9.817	0
RM	111.5	0	5.069	0.003	39.23	0	0.812	0.492
ORG	154.9	0	4.934	0.004	77.18	0	2.67	0.056
CON	18.77	0	3.764	0.015	30.99	0	1.487	0.228
LID	2.675	0	0.548	0.651	40.25	0	0.548	0.651
TDE	1.897	0.10	1.481	0.229	74.29	0	0.612	0.610
GDI	3.02	0	4.883	0.004	24.33	0	2.793	0.048
CO	4.088	0	4.102	0.01	34.05	0	3.685	0.017
BM	1.897	0.10	3.631	0.018	31.76	0	1.288	0.287

Tabla 7. Análisis Factorial.

Actores del sistema	Factores (F)						Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	Prueba de esfericidad de Bartlett			Varianza total explicada	Cumplimiento de Hipótesis
								Aprox. Chi-cuadrado	gl	Sig.		
Atletas	F1	OED	RI	RM	ORG	PE	0.664	1888.109	6	0	50.494	H1
	F2	TDE	LID	CO		GDI	0.706	2573.166	6	0	55.902	H2
	F3	BM		CON			0.600	47.866	1	0	56.366	H4
Directivos	F1	OED	RI	RM	ORG	PE	0.734	70.039	6	0	60.287	H1
	F2	TDE	LID			GDI	0.652	16.631	3	0.001	52.622	H2
	F3	BM		CON			0.600	4.271	1	0.039	63.158	H4
Entrenadores	F1	OED	RI	RM	ORG	PE	0.837	665.298	6	0	83.709	H1
	F2	TDE	LID			GDI	0.697	378.922	3	0	82.572	H2
	F3	BM		CON			0.600	103.705	1	0	82.786	H4
	F4	CDV		CO			0.600	131.808	1	0	85.725	H3
Investigadores-Expertos	F1	OED	RI	RM	ORG	PE	0.611	28.719	6	0	70.891	H1
	F2	TDE	LID			GDI	0.668	28.181	3	0	58.718	H2

Leyenda: F1=Componentes generales I, F2=Componentes generales II, F3=Componentes específicos I, F4= Componentes específicos II.

de las hipótesis formuladas sobre las relaciones de interdependencia que presentan estas variables (Tabla 7). Aunque H3 solo se cumple según el criterio de los entrenadores.

Basado en estos resultados puede plantearse que se cumple la estructura de la dirección estratégica en los centros de alto rendimiento deportivo latinoamericanos según la unidimensionalidad de cada uno de los componentes identificados, a su vez puede decirse que los resultados deportivos dependen también de la actuación mediadora de cada actor del sistema cumpliendo así la hipótesis H5. Efectivamente, los componentes generales impactan en los componentes específicos de la dirección estratégica, así como los actores del sistema moderan el impacto de la dirección estratégica en los resultados deportivos y en el proceso de retroalimentación.

### Operacionalización del modelo

Según Valle Lima (2007) no es suficiente con diseñar el modelo, este requiere la explicación de su funcionamiento para lo cual se utiliza la operacionalización. Teniendo en cuenta los resultados anteriores se hace necesario declarar la forma en que funciona el modelo, para esto se utiliza la operatividad del mismo en el proceso de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos latinoamericanos. La propuesta posee cuatro etapas.

La primera establece el eje central del modelo que permite la articulación de los componentes generales, potenciando los pasos para tener en cuenta a la hora de aplicarlo e integrar los componentes específicos. La segunda etapa refiere las fases para alcanzar los resultados esperados y el mejoramiento de los proce-

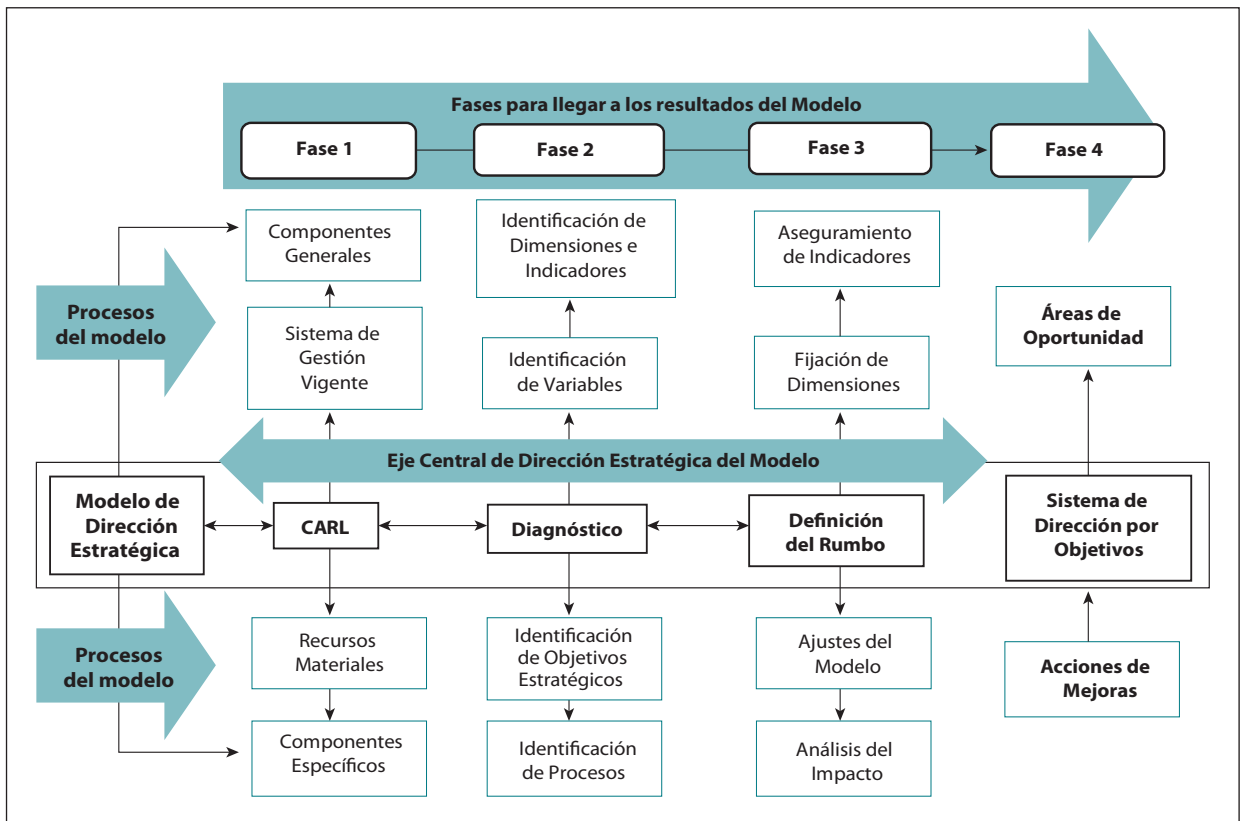


Figura 2. Operacionalización del modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos latinoamericanos.

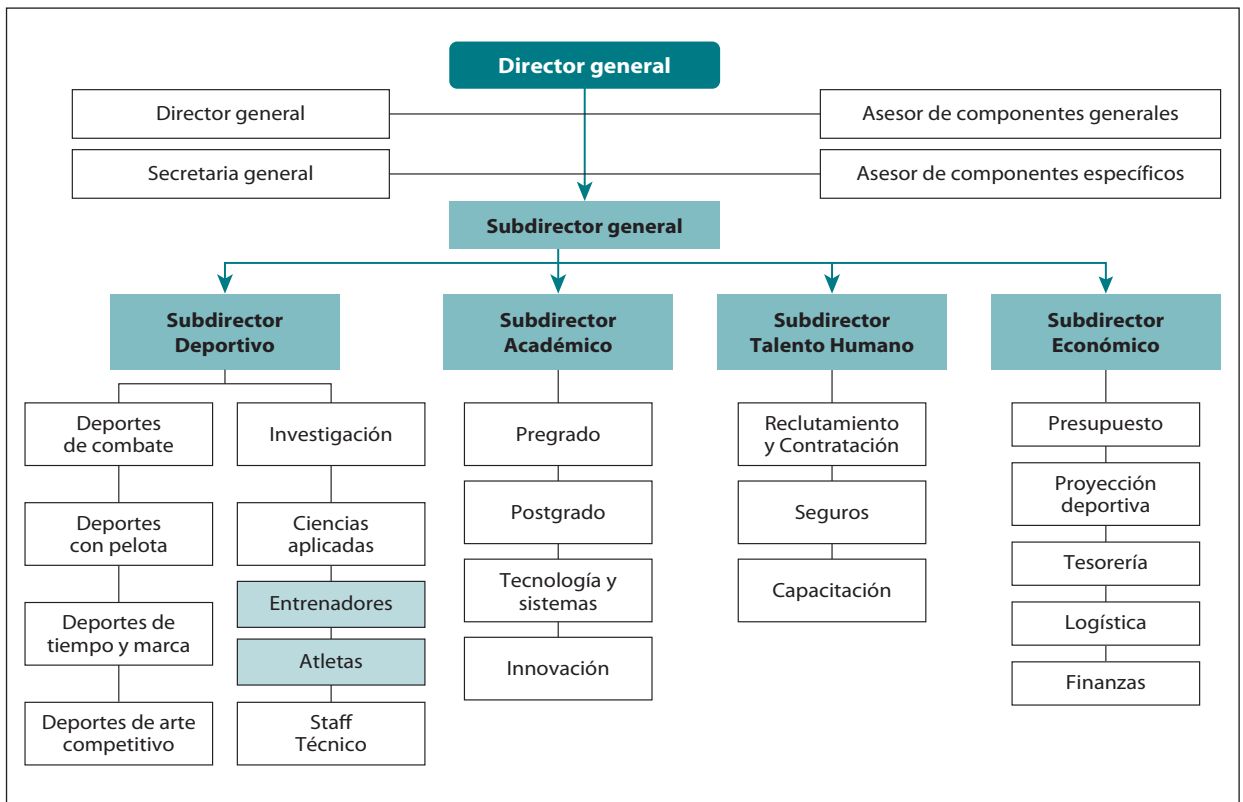


Figura 3. Organigrama estructural que propone el modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos latinoamericanos.



sos de gestión de los administrativos, entrenadores y atletas. La fase tres agrupa los procesos que se deben tener en cuenta para que dicho modelo funcione pues de ellos depende todo el fundamento de la dirección estratégica. En esta última se desarrolla el proceso directivo, además de la guía metodológica para el trabajo en las organizaciones deportivas de alto rendimientos. La operacionalización marca el camino a seguir a través de la gestión cíclica que debe tener este modelo en todo momento para su mejor desempeño y calidad (Figura 2).

El organigrama estructural que propone el modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos latinoamericanos parte de una distribución de funciones, aspectos de vital importancia para su respectiva implementación y logro de resultados de gestión y deportivos. Está organizada por áreas de trabajo, y con las respectivas proyecciones de flujo de información para el logro de la planificación y de los objetivos estratégicos, a través de la comunicación de doble vía. La base de todo modelo de organización de empresas deportiva debe ser su organigrama funcional, de ahí deben partir todos los procesos del ciclo directivo y desde ahí se deben potenciar los resultados de los centros y de los atletas que debe ser la misión de este tipo de instituciones, la formación deportiva de alto rendimiento deportivo (Figura 3).

En sentido general y tal como se aprecia en la estructura de dirección del modelo se observan cinco áreas fundamentales para el trabajo de la dirección estratégica en los centros de alto rendimientos latinoamericanos. El primer nivel de jerarquía organizacional representado por el eje central de dirección es el principal responsable de la administración y gestión deportiva en este tipo de centros. Tiene a su vez tres asesores, el jurídico, que se encargaría de los asuntos legales de los centros de alto rendimiento, ya sea la contratación de atletas o de asuntos judiciales; los otros dos asesores son los encargados de los componentes del modelo generales y específicos, allí están contempladas todas las variables de la investigación a través de los cuatro ejes generales de investigación dividida en dos para cada componente. Se proponen entonces los ejes generales de dirección representados por cinco subdirectores y a ellos se subordinan los ejes básicos, potenciando a su vez la razón de ser organizacional.

La conexión de los conectores garantiza un carácter cíclico en todo momento, por lo que facilitaría una retroalimentación en el proceso de dirección estratégica, permitiendo corregir posturas y definir nuevos rumbos en función del cumplimiento de los objetivos y desempeño.

## Discusión

Estos resultados pueden deberse a que la organización de los procesos se ve afectada por el control debido a la dispersión de funciones y poca integración a los objetivos a cumplir, eso afecta directamente a que no se evidencia un liderazgo proactivo y la toma de decisiones es evaluada de pésima. La gestión de información solo se utiliza en algunos deportes para el estudio de contrarios y los directivos no utilizan esta herramienta para saber el nivel de satisfacción de entrenadores y atletas. El clima organizacional y el benchmarking se desenvuelven en un ambiente complejo. En resumen, los miembros de las muestras coinciden de forma general que la comunicación de doble vía es mala en muchos casos entre los mismos miembros de las organizaciones deportivas porque hay luchas políticas de poderes y muchos intereses de ascensos y se descuida la esencia del alto rendimiento deportivo y la atención de los procesos en estas instituciones deportivas. Así mismo se manifiesta la variable relaciones interpersonales, evaluada de mal, lo que demuestra ausencia de espíritu de equipo y de trabajo cohesionado en función del logro de objetivos. En ninguna de las organizaciones deportivas se evidencia un organigrama estructural deportivo que demuestre las funciones de los miembros de la organización, de las estrategias grupales e individuales, los objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo, evaluado de mal por parte de los tres grupos.

Cuando se analizan los clásicos de la dirección estratégica, Kotler (2012) plantea que dentro de esta la planificación es precisamente decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro. ¿Pero esto qué significa para los deportes de alto rendimiento? Los directivos deberán plantearse cuál es el futuro deseado en términos reales y establecer los pasos para contextualizar su aplicación. En la actualidad las empresas deportivas, en especial los centros de alto rendimiento necesitan obtener planes claros que le permitan lidiar con la competencia en el estudio de contrarios y con otros factores externos del entorno donde se desenvuelven. La dirección estratégica es una forma sistematizada de relacionarse con los escenarios ideales, se corresponde con la formulación de metas y métodos para alcanzarlos por lo que puede verse no solo como un proceso sino también como una filosofía a ser incorporada en la cultura organizacional de este tipo de instituciones deportivas, en el momento de asumir riesgos y tomar decisiones.

Otros estudios, por ejemplo, de la variable liderazgo, resaltan las vivencias e interrelaciones que las personas sostienen con sus líderes (Avolio & Bass, 2004) y que van desde aquellos que demuestran conductas de tipo democrático hasta quienes ejercen un estilo autoritario.

No obstante, el liderazgo y la dirección estratégica pueden encontrarse en un punto de unión complementario, que hace a los directivos más eficaces en la gestión de las organizaciones (Pautt, 2011). La información por su parte en los procesos de decisión es importante en la calidad requerida y posibilita la solución de problemas, aprovechamiento de oportunidades y prevención de riesgos (Allen, 2011; Bettis, 2012; Citroen, 2011; Fiol, 2001).

Espinoza & Vargas (2017), refieren que la toma de decisiones es vital para potenciar los resultados de las organizaciones. Teniendo en cuenta el planteamiento anterior, este criterio no se evidencia en las organizaciones de alto rendimiento deportivo estudiadas, pues en el resultado de los análisis estadísticos no es incluida como variable clave. Esta evalúa la capacidad de los directivos basados en cuatro aspectos fundamentales: capacidad, comprensión, expresión y decisión (Morán, Luna & Pérez, 2017). Profundiza en sus componentes particulares o intrínsecos: situación-problema, individuo, información y contexto (Angeloni, 2003; Caixeta & Rodríguez, 2008). Estaríamos hablando de elementos que de conjunto podrían evaluar las decisiones y medirlas de diversas formas, como por ejemplo la decisión táctica de un determinado atleta en su carrera, partido o combate, la del entrenador a la hora de trazar la estrategia a seguir en la competición, o para potenciar su planificación del entrenamiento, la decisión de los equipos científicos ya sean médicos, psicólogos, fisioterapeutas o biomecánicos a la hora de establecer sus planes de acción para el óptimo resultado de los atletas de los deportes que componen estas organizaciones en Latinoamérica. Los directivos también están presentes en la constancia decisiva de estos centros. Entonces se puede referir que la toma de decisiones está presente en todas las áreas de la organización deportiva de alto rendimiento, el dilema está en saberlas tomar de forma eficiente y eficaz para potenciar resultados de trabajos satisfactorios en todas las áreas de estas instituciones y con ello tributar a un proceso de excelencia en cuanto a la dirección estratégica.

En el análisis bibliométrico de la bibliografía científica de bases de datos como Scopus, y otras, se evidencian varios estudios de la dirección o planificación estratégicas en países como España, Estados Unidos, Inglaterra; en el área de Latinoamérica las experiencias científicas en estas temáticas de gestión lo manifiestan países como Argentina México, Brasil y Cuba, dado lo anterior es posible establecer como semejanzas entre las investigaciones de la propuesta que se hace. Sin embargo, como diferencia podemos instituir que ninguna de las investigaciones anteriores se han aplicado a centros de alto rendimientos deportivos, no se evidencia la administración de empresas deportivas como modo de

mejoramiento de los resultados deportivos, el modelo propuesto constituye una nueva línea de investigación que se potencia a través de la administración de empresas deportivas y la dirección estratégica se fomenta como proceso administrativo y de dirección de equipos deportivos, por lo que podemos reflejar la carencia de investigaciones de este tipo a nivel mundial y específicamente para el área de Latinoamérica.

Para futuras investigaciones podría incluirse como variables la regulación de normativas y el marketing deportivo. La primera, se ha visto comprometida con una gran desregulación y liberalización de otros sectores de la economía, demostrando los beneficios de la competencia en la mejora de la calidad, eficiencia, innovación y reducción de los precios a los consumidores. El patrocinio deportivo, por ejemplo, ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años siendo utilizado por algunas marcas como herramienta clave de sus comunicaciones de marketing (López Gutiérrez, Mohamed, Mohamed, Ortega, & Martínez Salinas, 2011).

## Conclusiones

En las organizaciones deportivas de alto rendimiento latinoamericanas el abordaje de las variables tratadas desde la investigación de la dirección estratégica aún es muy bajo, por lo que se presenta como una de las principales deficiencias en el alcance de los resultados y de la idoneidad de los directivos de estos centros de alto rendimiento, por lo que requieren mejoras. En sentido general se cumplen las cinco hipótesis formuladas en la concepción del modelo. La dirección estratégica puede dividirse en componentes generales y específicos. En los componentes generales de nivel I se relacionan las relaciones interpersonales, el organigrama estructural deportivo, los recursos materiales, la planificación estratégica y la organización. En el nivel II de esta clasificación están presentes el liderazgo, la gestión de información y la toma de decisiones. En los componentes específicos de nivel I están la comunicación de doble vía y clima organizacional, mientras que en los específicos nivel II el control y benchmarking. También se evidencia cómo los resultados dependen de la moderación de cada actor del sistema.

El objetivo final es que esta propuesta constituya una guía metodológica para la creación de un modelo de dirección estratégica como proceso fundamental de gestión aplicable a la administración y a la dirección de equipos deportivos, así como al mejoramiento de los resultados de dichas organizaciones deportivas, generando un criterio de identidad latinoamericana de la gestión deportiva.

## Anexo 1. Encuesta

Variable	Preguntas (ÍTEMS)	Escala						
		1 Pésimo	2 Muy Malo	3 Malo	4 Regular	5 Bueno	6 Muy Bueno	7 Excelente
Control	CON1. Monitoreo del desempeño de la organización deportiva en base a los objetivos.							
	CON2. Anticipación de los errores de planificación estratégica.							
	CON3. Frecuencia de la verificación de los indicadores de rendimiento deportivo.							
	CON4. Concentración de la de la organización deportiva en puntos estratégicos de control.							
	CON5. Gestión del ambiente de control de la organización deportiva (se conoce la misión, visión, objetivos, políticas y manuales).							
	CON6. Gestión de riesgos de la organización deportiva (se conocen los procedimientos de control).							
	CON7. Difusión de los resultados de control al personal de la de la organización deportiva.							
Toma de decisiones estratégicas	TDE1. Identificación de alternativas de solución para establecer cursos de acción eficientes en la toma de decisiones tanto deportivas como administrativas.							
	TDE2. Análisis de los riesgos y consecuencias de cada alternativa de decisión estratégica.							
	TDE3. Proyección de escenarios posibles en la toma de decisiones estratégicas.							
	TDE4. Difusión de los resultados de decisión estratégica al personal de la de la organización deportiva.							
	TDE5. Decisiones estratégicas basadas en la información recopilada.							
	TDE6. Decisiones estratégicas acompañadas del plan de acciones.							
	TDE7. Flexibilidad en la toma de decisiones estratégicas.							
Clima organizacional	CO1. Medición de la satisfacción del ambiente laboral.							
	CO2. Determinación de la cultura organizacional de la organización deportiva.							
	CO3. Identificación de los valores compartidos e individuales de los miembros de los directivos, atletas y demás miembros de la organización deportiva.							
	CO4. Disposición laboral del personal.							
	CO5. Sentido de pertenencia.							
	CO6. Tolerancia al conflicto percibida							
	CO7. Motivación Laboral							
	CO8. Relaciones de confianza entre directivos, entrenadores y atletas.							
Planificación estratégica	PE1. Formulación de objetivos							
	PE2. Establecimiento de estrategias para el cumplimiento de objetivos							
	PE3. Diseño de plan de acción							
	PE4. Evaluación de escenarios (distintos entornos que involucran las actividades deportivas)							
	PE5. Establecimiento de políticas para medir el desempeño organizacional, las fuentes de financiamientos, los tipos de competiciones, la cartera de productos, accionistas y otras funciones de la organización deportiva.							
	PE6. Retroalimentación de la información con atletas, directivos y entrenadores.							
Organigrama estructural deportivo	OED1. Niveles jerárquicos definidos.							
	OED2. Existencia de las competencias y deberes de los miembros de la organización deportiva.							
	OED3. Gráficamente se muestran las relaciones entre las partes que conforman la organización deportiva.							
	OED4. Estructura interna reflejada en el organigrama está basada en las funciones de cada miembro de la organización deportiva.							
	OED5. Cumplimiento en el organigrama de los objetivos de la organización deportiva.							
	OED6. Conocimiento del diseño gráfico del organigrama por los miembros de la organización deportiva.							
Liderazgo	LID1. Factibilidad de la información compartida por los líderes de la organización deportiva sobre los procesos claves de la organización tanto para resultados deportivos como administrativos.							
	LID2. Condiciones del ambiente laboral y competitivo propiciado por los líderes para el desarrollo de las funciones en la organización deportiva.							
	LID3. Habilidades de influencia de los líderes de la organización deportiva en el colectivo de trabajadores.							
	LID4. Apoyo de los líderes a la consolidación de la cultura organizacional deportiva.							
	LID5. Cooperación de los líderes para el cumplimiento de los objetivos de la organización deportiva.							
	LID6. Percepción de los colaboradores respecto a sus líderes.							
	LID7. Motivación de los líderes de la organización deportiva							
Relaciones interpersonales	RI1. Existencia de valores compartidos entre los miembros de la organización deportiva.							
	RI2. Estado de las relaciones de confianza							
	RI3. Atención integral al personal de la organización deportiva							
	RI4. Reuniones del personal con los directivos de la organización deportiva							
	RI5. Ambiente laboral.							
	RI6. Humanización de las relaciones interpersonales.							
	RI7. Satisfacción laboral							

Variable	Preguntas (ÍTEMS)	Escala						
		1 Pésimo	2 Muy Malo	3 Malo	4 Regular	5 Bueno	6 Muy Bueno	7 Excelente
Gestión de Información	GI1. El proceso de información consiste en datos de interés comunicados oportunamente.							
	GI2. Planificación, organización y de la búsqueda de información							
	GI3. Forma de compartir de la información con los miembros de la organización deportiva.							
	GI4. Difusión de la información.							
	GI5. Identificación de la información oportuna para la organización deportiva en todos sus niveles.							
	GI6. Métodos de obtención de la información.							
	GI7. Satisfacción de las necesidades de información							
	GI8. Calidad de la información.							
	GI9. Control de la información.							
Comunicación de doble vía	CDV1. La comunicación en la organización deportiva fluye en todas las direcciones							
	CDV2. Medios de comunicación para todas las áreas.							
	CDV3. Sistema de información integrado accesible para todos los miembros de la organización deportiva.							
	CDV4. Aplicación de nuevas herramientas de la comunicación.							
	CDV5. Control de costos de comunicación para obtener resultados más satisfactorios.							
Organización	ORG1. Posibilidades de promoción dentro de la organización.							
	ORG2. Validación de los resultados organizacionales.							
	ORG3. Interpretación de los procesos claves de la organización.							
	ORG4. Conocimiento de las áreas funcionales de la organización deportiva.							
	ORG5. Identificación de los procesos generadores de valor para la organización deportiva (procesos primarios, estratégicos y de apoyo).							
Recursos materiales	RM1. Se evitaba invertir en recursos innecesarios							
	RM2. Disponibilidad de recursos materiales.							
	RM3. Presupuesto para recursos materiales.							
	RM4. Inventarios de reserva u otros recursos de capacidad.							
	RM5. Control de los recursos y una facturación eficiente.							
Benchmarking	BM1. Aprender de los mejores.							
	BM2. Existencia de proceso de gestión del desempeño de buenas prácticas.							
	BM3. Estudio de contrarios.							
	BM4. Información de competidores actuales y potenciales.							
	BM5. Existe comprensión del uso de las buenas prácticas como parte de la obtención de un mejor desempeño empresarial.							
	BM6. Adaptación de las mejores prácticas.							

## BIBLIOGRAFÍA

- Allen, D., (2011). Information Behavior and decision making in time constrained practice: A dualprocessing perspective. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62 (11), 2165-2181. <https://doi.org/10.1002/asi.21601>
- Angeloni, M. T. (2003). Elementos intervinientes na tomada de decisão. *Ciência da Informação*, 32, 1, 17-22. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652003000100002>
- Avolio, B. J., Bass. B. M., (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sample set, 3rad Ed. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bettis, H. (2012). Decision making's impact on organizational learning and information overload. *Journal of Business Research*, 65, 814-820. DOI: 10.1016/j.jbusres.2010.12.021
- Birkinshaw, J., Nobel, R., & Ridderstrale, J. (2002). Knowledge as a contingency variable: do the characteristics of knowledge predict organization structure. *Organization Science*, 13 (3), 274-289. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.274.2778>
- Brönstrup, C, GoDOI, E, & Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y pensamiento*, XXVI (51), 26-37. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005104>
- Caixeta, M. L., & Rodríguez, R. B. (2008). A decisão como resultado de um processo social da informação compartilhada. *Informação & Informação*, 13(1), 81-104. DOI: 10.5433/1981-8920.
- Calvo-Mora, A., & García-Legaz, F. C. (2005). Análisis de la validez del modelo europeo de excelencia para la gestión de la calidad en instituciones universitarias: un enfoque directivo. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa*, 14(3), 41-58.
- Citroen, C. (2011). The role of information in strategic decision making. *International Journal of Information Management*, 31, 493-501. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.005.
- Dancey, C. P., Reidy, J. (2006). *Estadística sem matemática para Psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley and Sons
- Dos Santos, L. J., Sangama, M. (2017). Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional. *Revista Ciência saúde coletiva*, 22 (3). DOI: 10.1590/1413-81232017223.33112016
- Espinoza, M.A, & Vargas, C. (2017). Evaluación de tecnologías sanitarias para la toma de decisiones y la rendición de cuentas: una urgente reflexión para el sistema de salud chileno. *Value in Health Regional*, 14c, 33-34. <https://doi.org/10.1016/j.vhri.2017.02.002>
- Esteban, I. G. & Fernández, E. (2007). Fundamentos y técnicas de investigación comercial. 9na (ed.) Madrid: Editorial ESIC.
- Evan, W.M., (1976). *Organization theory structures. Systems and environments*. New York: Wiley and Sons.
- Febles, J. y Oreja, J.R., (2008). Factores Externos e Internos Determinantes en la Orientación de la Cultura Estratégica de las Empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (1), 13-32. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60009-4](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60009-4)
- Ferrando, P. J., & Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31(1),18-33. <http://www.papelesdel psicologo.es/pdf/1793.pdf>
- Fiol, M., (2001). La toma de decisiones de directivos latinos. *Revista de Administração de Empresas*, 41 (4), 16-25. DOI: 10.1590/S0034-75902001000400003
- Gallego, A., (2012). *Diseño de una Estructura organizacional del proceso de gestión económico financiero para la Universidad de Granma, Cuba*. Tesis presentada en opción al título académico de máster en dirección. Eumed. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1308/1308.pdf>
- Gálvez Ruiz, P., & Morales Sánchez, V. (2015). Desarrollo y validación del cuestionario para la evaluación de la calidad percibida en servicios deportivos. *Revista Cultura, Ciencia y Deporte*, 28(11)10, 55-66. DOI: <http://dx.doi.org/10.12800/ccd.v10i28.515>
- Gordon, S; Tirado, R., (2014). *El rendimiento social de las organizaciones sociales*. México:UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales.
- Gutiérrez, J. M., Alizo, M. A., Morales, M., & Romero, J. (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*. 21 (76), 607-626. DOI: <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rvg/article/view/22151>
- Harris, L.C. (2000). Organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), 766-788. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Hodge, G.J., Anthony, W.P., & Gales, L.M. (1998). *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*, Madrid: Prentice Hall
- Iglesias, D., Cárdenas, D. & Alarcón, F. (2007). La comunicación durante la intervención didáctica del entrenador. Consideraciones para el desarrollo del conocimiento táctico y la mejora de la toma de decisiones en el baloncesto. *Revista Cultura, Ciencia y Deporte*, 7 (3), 43-50. DOI: <http://dx.doi.org/10.12800/ccd.v3i7.153>
- Jisu, H., Delorme, D. E., & Reid, L. N. (2006). Perceived third-person effects and consumer attitudes on preventing and banning DTC advertising. *Journal of Consumer Affairs*, 40 (1), 90-116. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2006.00047.x>
- Johnson, G., & Scholes, K. (1997). Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones, Madrid: Prentice Hall.
- Johnston, M. (2000). Delegation and organizational structure in small businesses: influences of manager's attachment patterns. *Group & Organization Management*, 25 (1), 4-21. DOI: <https://doi.org/10.1177/1059601100251002>
- Kaplan R., & Norton, D.P. (2008). *The Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Planeta de Agostini.
- Kaufmann, A. (1993). *El poder de las organizaciones*. Madrid: Ediciones de la Universidad de Alcalá de Henares – ESIC.
- Kokkinos, C., Antoniadou, N., & Markos, A. (2014). Cyber-bullying: An investigation of the psychological profile of university student participants. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 35(3), 204- 214. DOI: 10.1016/j.appdev.2014.04.001
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control*. Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- López Gutiérrez, C.J., Mohamed, K. Mohamed, Mohamed El Yousfi, M., Ortega, F. Zurita, & Á. Martínez Salinas (2011). Elementos comunicativos en entrenadores de baloncesto. *Revista Cultura, Ciencia y Deporte* 18, 7 (6), 199-206. DOI: 10.12800/ccd.v6i18.47
- Malhotra, N. K., Martínez, J. F., & Rosales, M. E. (2003). Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado. 4ta ed. México: Pearson Educación
- Maslach, C. (2009). Comprendiendo el burnout. *Ciencia y Trabajo*, 11, 37-43. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3013987>
- Meijaard, J., Brand, M., & Mosselman, M. (2005). Organizational structure and performance in Dutch small firms. *Small Business Economics*, 25 (1), 83-96. DOI: 10.1007/s11187-005-4259-7.
- Mitchell, J. R., Shepherd, D. A., & Sharfman, M. P. (2011). Erratic strategic decisions: When and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 32, 683-704. <https://doi.org/10.1002/smj.905>
- Mora, E., H., Vera, M.A., & Melgarejo, Z. A. (2015). Planificación Estratégica y Niveles de Competitividad en las MYPIMES del Sector Comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*. 31 (134), 79-87. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Morán, I., Luna, A., & Pérez, D. (2017). Valoración de la capacidad de toma de decisiones en investigación: cuándo, cómo y por qué realizarla. *Revista de Psiquiatría y Salud Mental*. 10 (3), 180-181. <https://doi.org/10.1016/j.rpsm.2017.02.003>
- Navas, J.E., & Guerras, L.A. (1998). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Nuviala, A., Tamayo, J. A., Iranzo, J., & Falcón, D. (2008). Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *RETOS. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 14, 10-16. DOI: <file:///C:/Users/joseyahili/Downloads/Dialnet-CreacionDisenoValidacionYPuestaEnPracticaDeUnInstr-2722199.pdf>

- Pautt, G. (2016). Liderazgo y Dirección: Dos Conceptos Distintos con Resultados Diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 19 (1), 213-228. DOI: <https://DOI.org/10.18359/rfce.2269>
- Pedroja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce E., (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interiencia*, 33 (1).
- Prakash, Y., & Gupta, M., (2011). Role of organization structure in innovation in the bulk-drug industry. *The Indian Journal of Industrial Relations*. 46 (3), 450-464.
- Rodríguez, E., & Pedraja, L. (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Innovar*, 19 (35) 3346. DOI: 10.15446/innovar.
- Rodríguez, Y., Castellanos, A., & Ramírez, Z. (2016). Gestión documental, de información, del conocimiento e inteligencia organizacional: particularidades y convergencia para la toma de decisiones estratégicas. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*. 27 (2), 206-224.
- Sallenave, J.P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Sampieri, R. (2016). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McHill.
- Valle Lima, A. D. (2007). *Metamodelos de la investigación pedagógica*. La Habana: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Ministerio de Educación, Cuba.
- Vera, M.A., & Mora, E.H. (2011). Líneas de investigación en micro, pequeñas y medianas empresas. Revisión documental y desarrollo en Colombia. *Tendencias*. 12 (1), 213-226. DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rtend>.