



Revista Gestión & Finanzas

VOL. 8 ■ N° 15 ■ AÑO 2026

IBAGUÉ - TOLIMA

Universidad del Tolima

Conocimiento que transforma

INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

REVISTA GESTIÓN & FINANZAS
ISNN: 2539-0686

John Jairo Méndez
Rector

Enrique Alirio Ortiz Guiza
Vicerrector Docencia

Germán Sánchez
Vicerrector de Desarrollo Humano

Germán Rubio Guerrero
Vicerrector Administrativo

Consuelo Arce González
Vicerrector de Investigación-Creación, Innovación, Extensión y Proyección Social

Marien Alexandra Gil
Directora IDEAD

Andrés Mauricio Ospina Ariza
Diseño

Gilberth Snneyder Alba Álvarez
Asistente Editorial

Andrés Mauricio Ospina Ariza
Portada – Contraportada

Universidad del Tolima Sede Centro/Barrio Santa Helena
Dirección

gestionyfinanzas@ut.edu.co
Correo electrónico

Revista avalada por el Grupo de Investigación GIETO del IDEAD

EDITOR

CARLOS FERNANDO PARRA MORENO
PhD en Administración Universidad de la Salle.
Magister en Economía Universidad Externado de Colombia.
Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia.
Economista Universidad de Ibagué.
Filósofo (e) Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).
Docente Titular, IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

COMITÉ EDITORIAL

RICARDO BENJAMÍN PERILLA MALUCHE
Doctor en Administración. Universidad Externado de Colombia.
Magíster en pensamiento estratégico y prospectiva. Universidad Externado de Colombia.
Especialista en gerencia de proyectos, Universidad del Tolima.
Administrador de empresas Universidad del Tolima,
Docente Tiempo Completo IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

MÓNICA BIBIANA GONZÁLEZ CALIXTO
Doctora en Administración – EAN.
Magister en Administración, con énfasis en Finanzas.
Administradora Industrial.
Docente Tiempo Completo IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

JUAN PABLO MARIÑO JIMENEZ
Doctor en Gestión del turismo.
Magister en Administración de Empresas.
Especialista en Gerencia de Mercadeo.
Administrador de empresas.
Profesor Tiempo Completo del Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima, adscrito al Departamento de Estudios Interdisciplinarios.
Investigador Asociado ante MINCIENCIAS.

JAIME EDUARDO GONZALEZ DÍAZ
Doctor en Ciencias Sociales, Universidad del Zulia.
Magister en Desarrollo Empresarial, Universidad del Magdalena.
Especialista en Gerencia de Servicios Sociales, Fundación Universitaria Luis Amigo.
Administrador de Empresas, Politécnico Grancolombiano.
Par Académico de Ministerio de Educación Nacional. Par Evaluador de Colciencias. Investigador Senior en el SCTI Colciencias.

COMITÉ CIENTÍFICO

RUBEN DARIO DÍAZ MATEUS
Docente investigador del Programa de Contaduría Pública y líder del grupo de investigación Desarrollo y Sociedad de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle.
Economista de la UPTC, Magíster en Fundamentos de Economía de la Universidad Santiago de Compostela (España).
Magister en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente de la Universidad de Manizales. Doctorando en Agro ciencias de la Universidad de La Salle (Colombia).

MARIA ALEJANDRA REYES PARGA
Doctoranda en Economía – Universidad Javeriana, sede Cali.
Magister en Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia.
Administradora de Empresas de la Universidad del Tolima.
Comunicadora Social de la Universidad del Tolima.
Docente de la Universidad del Tolima.

JOSÉ AUGUSTO RAMIREZ DÍAZ
Administrador Financiero, Universidad de Ibagué.
Especialista en Finanzas de la Universidad del Rosario.
Magíster en Ciencias Económicas de la Universidad Santo Tomás.
Estudios en valoración y negociación de empresas de la Universidad de los Andes.

ERIKA ALEJANDRA PATIÑO MORENO
Master en Mercadeo de la Universidad Externado de Colombia.
Especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad del Rosario.
Profesional en Publicidad de la Universidad Católica de Manizales.



Impresión:
Periodicidad: Semestral
Canjes y suscripciones: Instituto de Educación a Distancia
Universidad del Tolima
Barrio Santa Helena Parte Alta
Teléfono: (+57) (82) 2771212 Ext: 9481
Ibagué. Colombia. Suramérica
Dirección electrónica: gestionyfinanzas@ut.edu.co
www.ut.edu.co
Las opiniones contenidas en los artículos de esta revista no comprometen al Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima, sino que son responsabilidad de los autores.

INDICE

Editorial.....5

Crisis de deuda externa y riesgo moral.....7
Carlos Fernando Parra Moreno

Estrategias y herramientas de inteligencia artificial aplicadas a la gestión organizacional.....21
Iván Javier Monterrosa-Castro, Mónica Esther Ospino-Pinedo, Blanca Inés Espinel

De las capacidades dinámicas a las capacidades dinámicas prospectivas: una reflexión sobre los nuevos modelos de negocio en tiempos de ruptura tecnológica.....49
Ricardo Benjamín Perilla Maluche, Mónica Bibiana González Calixto

¿Es la educación en el siglo XXI un placebo socioeconómico?.....61
Carlos Fernando Parra Moreno

Modelo de integración de conocimiento de selección de personal: metodología multicriterio SAW.....80
Arely Jasmín Espinoza Cruz, Martín León Santiesteban, Jimmy Félix Armenta

Manejo de estrategias de resiliencia ante escenarios de violencia en la continuidad operativa de una organización turística.....102
Silvestre Flores Gamboa, Claudia Concepción Olivas Olivo, Luz Yuriko Hashimoto López

Marco lógico LFA de las dinámicas y encadenamiento productivo de las comunidades rurales a través del turismo. Caso de Badiraguato, Sinaloa.....121
Jesús Fernando Aragón Campos, Martín León Santiesteban

Entre la eficiencia y la legitimidad: comprendiendo las organizaciones desde el institucionalismo organizacional.....140
Ricardo Benjamín Perilla Maluche, Mónica Bibiana González Calixto

El Programa Pueblos Mágicos de México a veinticinco años de su creación: Un análisis de competitividad turística sostenible.....152
César Maldonado Alcudia, Juan Pablo Mariño Jiménez, Juan Andrés Niebla Raygoza

La capacitación como respuesta a las necesidades de mejora en las organizaciones deportivas.....172
Alberto Rafael Aguilera Rivera

La capacitación como respuesta a las necesidades de mejora en las organizaciones deportivas

Job training as a response to the need for improvement in sports organizations

Alberto Rafael Aguilera Rivera[20]

Resumen

El objetivo de este ensayo fue reflexionar en torno a la importancia de la capacitación como una técnica administrativa estratégica para enfrentar los escenarios turbulentos y desafiantes que rodean a las organizaciones deportivas actualmente, cuyo fin es transformar y mejorar la práctica laboral contribuyendo con ello a la elaboración de productos y servicios de calidad y al logro de la propuesta organizacional. Para lograrlo se analizaron textos relacionados a la capacitación y cómo esta técnica administrativa ha sido empleada en los contextos deportivos resaltando su importancia como un método valioso y estratégico para aumentar los conocimientos, competencias, habilidades, actitudes y valores de los colaboradores que repercuten en la mejora organizacional. Por lo cual se definió el concepto, sus características, reflexionando en su empleo o no en dichas organizaciones y sus posibilidades en la mejora laboral y organizacional. Concluyendo en que el adecuado uso de esta metodología organizacional es un aporte estratégico efectivo, eficiente y eficaz en la búsqueda de mejores desempeños laborales individuales y colectivos que repercuten positivamente en el logro de la propuesta organizacional.

Palabras clave: Administración; Capacitación; Competitividad; Mejora organizacional; Organizaciones deportivas.

Abstract

[20] Candidato a Maestría en Ciencias del Deporte por la Universidad del Futbol y Ciencias del Deporte. Pachuca. México. Licenciado en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana. Azcapotzalco. CDMX. Director Técnico de Futbol por la Federación Mexicana de Futbol. Investigador independiente. México. ararrivera10@gmail.com ORCID: https://orcid,org/0009-0005-5915-7795

The modern world is characterized by significant environmental changes and challenges that directly impact organizations and their production and work processes. In these environments, employee learning and knowledge are now essential for effective, high-quality individual and organizational performance. This essay proposes a reflection on training as an administrative technique for addressing the turbulent and challenging scenarios surrounding sports organizations. Its aim is to transform and improve work practices within the current context, contributing to the achievement of the organization's objectives. Methodologically, a documentary study was conducted using hermeneutics to analyze texts related to how this administrative technique is a valuable method for increasing the knowledge, competencies, skills, attitudes, and values of employees, which in turn impacts organizational improvement. The concept and characteristics of training were defined, and its use in such organizations and its potential for workplace and organizational improvement were considered. The conclusion is that the appropriate use of this organizational methodology is an effective, efficient, and efficacious contribution to achieving the organization's objectives.

Keywords: Competitiveness; Job training; Management; Organizational improvement; Sport organizations.

Introducción

El mundo globalizado de hoy se caracteriza entre otros factores, por transformaciones importantes en los ambientes externos e internos que repercuten en los procesos laborales generadores de productos y servicios en las organizaciones, procesos en los que el conocimiento, la creatividad y el aprendizaje continuo de los colaboradores representan condiciones fundamentales pare el desempeño óptimo y de calidad a nivel individual y colectivo.

Actualmente un factor importante de muchas organizaciones deportivas responde a la necesidad de desarrollar un conjunto de acciones organizacionales para mejorar su gestión y operación ofreciendo productos y servicios de calidad, entre las que sobresale el empleo de conocimientos administrativos, con el fin de insertarse de mejor manera en la dinámica competitiva, tanto en cancha como en oficina (Guidotti et al., 2023). El fin es mejorar la calidad de la administración mediante métodos y técnicas efectivas, eficaces y eficientes dentro del nicho comercial, así como determinar cómo y de qué manera estos métodos y

técnicas repercuten positivamente en el actuar organizacional (Mejía y Ramírez, 2021). Una de estas técnicas es la capacitación.

La tesis de la que parte este ensayo se enmarca en las necesidades de cambio en la organización del trabajo para la producción de bienes y servicios de calidad en las organizaciones deportivas; las cuales requieren que el proceso de capacitación se conciba como una estrategia para mejorar el desempeño laboral individual y colectivo de las mismas.

El mundo globalizado de hoy, expresado en la economía capitalista, el avance vertiginoso de la tecnología de información y comunicación, así como la aparición de nuevos actores que demandan su participación en los mercados, han provocado que los ambientes que rodean a las organizaciones deportivas se conviertan en escenarios plenos de desafíos que demandan una transformación y mejora constante en todas sus estructuras y procesos para poder ser efectivas en el logro de metas y objetivos, eficientes en el uso de recursos y eficaces en la satisfacción de las necesidades y deseos de las personas. Escenarios en los que ahora el conocimiento, la creatividad y el aprendizaje continuo de los colaboradores representan condiciones fundamentales para el desempeño laboral óptimo y de calidad a nivel individual y colectivo que se expresa en mejores productos y servicios.

Para enfrentar estos desafíos en los escenarios deportivos, es necesario como señala Espartero (2016), contar con colaboradores competentes en todos los niveles organizacionales, que posean una base amplía de conocimientos y mayores niveles de formación para el trabajo, estos es, como indica Soto (2004), trabajadores que sean portadores de un mayor y mejor capital intelectual y creativo debido a las exigencias de los modernos procesos productivos que no sólo requieren habilidades y destrezas en la ejecución de las tareas (saber hacer); sino, sobre todo, aporte intelectual y creativo (saber); además de participación y solución de los problemas y amenazas (saber ser). Sólo de esta manera, se podrá laborar con criterios de productividad, competitividad y calidad en el trabajo; se contribuirá al propósito de lograr la propuesta organizacional expresada en su visión, misión, objetivos y valores; y se dará mayor certidumbre a la sostenibilidad de la misma.

Por otra parte, como señala Ordoñez-Saavedra (2024); en la gran mayoría de las organizaciones deportivas existe personal que no cubre adecuadamente el perfil del puesto y no desempeña correctamente sus funciones; sobre todo en economías denominadas

emergentes, como las del contexto latinoamericano, africano y de Asia central; por lo que el costo es muy elevado, tanto en recursos materiales como organizacionales. Investigaciones al respecto como las de Eddif et al., (2024); Guidotti et al., (2023); Mejía y Ramírez, (2021); y, Rozo et al., (2022); señalan la ausencia de prácticas administrativas adecuadas a las exigencias de los ambientes organizacionales deportivos actuales; entre ellas las capacidades, competencias, habilidades, actitudes y valores del personal directivo y operativo; por lo que en opinión de Aparicio-Herguedas et al., 2023; Asún et al., 2020; Millar y Stevens, 2012. Para mejorar esta condición es necesario brindar capacitación a todos los niveles posibilitando con ello mejores desempeños organizacionales.

Ante este contexto, para lograr una mejora en las organizaciones deportivas relacionadas a las capacidades, competencias, destrezas y actitudes hacia el trabajo de todo su personal, se requiere de una técnica administrativa adecuada mediante la cual se posibilite transformar a toda la organización hacia un nivel mayor de desempeño, basado en la mejora laboral de los colaboradores y la superación personal de los mismos, y su contribución a la satisfacción de necesidades y deseos de los consumidores y usuarios mediante la elaboración de mejores productos y servicios. Dicha técnica es, como ya se mencionó, la capacitación laboral, pero este proceso debe realizarse como menciona Zarazúa (2000), de manera estratégica mediante una serie de principios que deben cumplirse óptimamente para que mediante el aprendizaje se logren modificar los conocimientos, capacidades, habilidades, aptitudes, actitudes y valores; y sea efectivo a los intereses de todos los involucrados, principalmente los usuarios y clientes de los productos y servicios de la organización deportiva.

El objetivo de este ensayo es reflexionar acerca de la importancia que en la actualidad, dadas las carencias laborales de los colaboradores a nivel gerencial y operativo mencionadas en la literatura (Aparicio-Herguedas et al., 2023; Arencibia, 2018; Asún et al., 2020; Ayala-Zuluaga et al., 2015; Bennassar-García y Silva-Suniaga, 2024; Çiftçi y Mirzeoğlu, (2014); Espartero, 2016; Gudeil, 2016; Guidotti et al., 2023; Moreira-Vera et al., 2018; Ordoñez-Saavedra, 2024; Rolim, 2024; y, Salgado-Varandela et al., 2019); representa el proceso de capacitación al interior de las organizaciones deportivas como una estrategia apegada a una serie de principios a partir de la tesis de que esta herramienta contribuye a una mejora laboral y organizacional posibilitando con ello una fuente generadora de ventajas competitivas y

como un proceso permanente y flexible de mejora que se extiende a lo largo de toda la vida productiva del individuo y se desarrolla en todos los niveles, funciones y posiciones dentro de la organización para el logro de metas y objetivos y la elaboración de productos y servicios de calidad.

Desarrollo

El capital humano en las organizaciones deportivas

Para cualquier organización deportiva, independientemente del sector económico al que pertenezca, su carácter orgánico y su tamaño, el factor humano es fundamental, debido a que mediante éste se realizan las actividades y se puede lograr la propuesta organizacional. El éxito de toda organización, entendiendo por éxito el logro de la visión, misión y objetivos, depende principalmente de las competencias, conocimientos, habilidades, actitudes y valores de todos y cada uno de los colaboradores. Cualquier organización deportiva podrá ser sustentable y sostenible sólo sí sus colaboradores están debidamente capacitados para realizar sus tareas y funciones en beneficio de ella. Por lo que, para Soto (2004); la organización deberá tener bien claro qué se requiere para que pueda formar y orientar a sus colaboradores respecto a las necesidades de los mismos para laborar de mejor manera y la manera en cómo deben hacerlo.

Las competencias, conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los miembros de la organización representan para Cueva et al., (2017); el principal activo; las deportivas no son la excepción, tal como lo expresan Manev y Jakimovski (2017), pues éste genera conocimiento y creatividad en el trabajo y posibilita tal como lo señalan Nonaka y Takeuchi (1999), la obtención de una ventaja competitiva sostenible basada en la capacidad de ingenio y aprendizaje individual y la difusión y socialización de los conocimientos a toda la organización. Por lo que es fundamental mantenerlos actualizados mediante procesos de capacitación y formación en el trabajo.

¿Qué se entiende por capacitación?

En el marco de este ensayo, y teniendo en cuenta las coincidencias entre las definiciones de Nava (2017); Soto (2004); y Zarazúa (2000); se entiende a la capacitación como un proceso sistemático y continuo de enseñanza-aprendizaje que pretende que los integrantes y

colaboradores de una organización adquieran competencias, conocimientos, habilidades blandas y duras, y valores para mejorar su efectividad, eficiencia, eficacia, productividad y competitividad, con criterios de calidad en el desempeño laboral. Para estos autores la capacitación se considera adiestramiento cuando se desarrollan destrezas en una tarea específica; es perfeccionamiento cuando se tiende a la actualización del trabajador; 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.

De manera general, la capacitación se entiende como un proceso enfocado fundamentalmente a mejorar la calidad del capital humano en las organizaciones deportivas, por lo que debe valerse de todos aquellos factores y recursos que sean necesarios para aumentar competencias, conocimientos, desarrollar destrezas y mejorar actitudes hacia el trabajo. El objetivo central es generar procesos de transformación y mejora en las actividades y funciones laborales a nivel gerencial y operativo para cumplir las metas y objetivos de la organización.

Respecto a esta técnica administrativa en espacios deportivos globales de enorme competitividad resalta la importancia de la educación y la capacitación como factores principales de la formación para introducir un cambio de comportamientos y actitudes tendientes a la generación de una cultura laboral diferente, que eleve el desarrollo personal de los colaboradores y se manifieste en la productividad y competitividad de las organizaciones.

Actualmente, los procesos en las organizaciones deportivas, entre estos los generadores de bienes y servicios, no requieren solamente de equipos, materiales y tecnologías de punta, sino también del aprovechamiento de su capital humano y las distintas maneras de gestionar, organizar y proveer de competencias, conocimientos, destrezas y actitudes para el desempeño laboral productivo de calidad de éste, las cuales, además de propiciar un empleo eficiente y racional de los diversos recursos disponibles para lograr sus metas y objetivos, así como propiciar una real responsabilidad social, tengan la capacidad de estimular la creatividad y la innovación y la superación intelectual de todos los colaboradores.

Hoy día en los procesos de educación y capacitación en los espacios deportivos, los colaboradores encuentran los medios para ejercer plenamente su libertad de forma responsable en beneficio de su propia realización y, en consecuencia, de su organización y de la sociedad, proceso básico que debe surgir en el seno de las familias, las escuelas, los gobiernos, los sindicatos y, principalmente, los centros de trabajo.

La transformación y la mejora organizacional y productiva en las organizaciones deportivas implica que tanto los colaboradores como los directivos adquieran y actualicen continuamente competencias, conocimientos, destrezas y actitudes, tanto para el trabajo individual como las funciones organizacionales.

Sin embargo, actualmente se carece sobre todo en las regiones de economías emergentes como la latinoamericana de condiciones teórico-técnicas (investigaciones, marcos teóricos, ausencia de datos e información técnica, instructores competentes en materia deportiva a nivel organizacional y deportivo); que puedan sostener, con esquemas y conceptos, sistemas de capacitación (formación y actualización) en los espacios del deporte a nivel gerencial y operativo.

La mayoría de las organizaciones deportivas, propias del contexto latinoamericano adolecen tal como lo señalan Rozo et al., (2022); de una administración basada en los conocimientos humanos generados a lo largo de los años, para gestionar y operar a las entidades públicas, privadas y sociales; lo cual impide el adecuado desarrollo de los diversos procesos organizacionales que le competen, entre estos el proceso administrativo de la capacitación. Investigaciones al respecto como las de Andrey (2022); Espartero, (2016); y, Ordoñez-Saavedra, (2024); señalan que estas organizaciones muestran graves problemas respecto a los liderazgos. La poca correspondencia entre los perfiles reales con las necesidades de formación que exigen los puestos directivos, representa un asunto problemático, pues cómo diagnosticar, diseñar e implementar programas de capacitación, si el máximo líder no posee el conocimiento de la teoría administrativa. Asimismo, otras investigaciones como las de Llamas-Cruz et al., (2023); Joaquim et al., (2011); y, Rolim (2024); refieren las necesidades de capacitación del personal operativo en las entidades deportivas.

Si a lo anterior se le suma que en los espacios académicos se carece de interés por profundizar en el tema, se entenderá por qué buena parte de las organizaciones deportivas principalmente

de las denominadas economías emergentes, se encuentran en problemas que pueden convertirse en su poca sostenibilidad ante las exigencias del entorno, lo que se manifiesta en la urgente aplicación de la capacitación en el contexto organizacional deportivo.

Además, las organizaciones manifiestan problemas que atañen a la resistencia a cambios y mejoras por parte de su capital humano, así como la falta de sensibilidad ante los desafíos que impone la globalización, los avances tecnológicos y la aparición de nuevos y exigentes actores; colocando a la capacitación como una técnica estratégica para minimizar las resistencias, sensibilizar al personal y hacerse de competencias, conocimientos, destrezas y actitudes individuales y colectivos dirigidos a la calidad en sus actividades y funciones laborales, relacionadas a la realidad actual que deben enfrentar en el sector deportivo.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario reflexionar en la necesidad de proponer al proceso de capacitación al interior de las organizaciones deportivas sustentados en la realidad en que se encuentran actualmente como estrategia para mejorar los desempeños y posibilitar su sostenibilidad.

El proceso de capacitación en las organizaciones deportivas

A finales del siglo pasado, como consecuencia de la globalización de la economía los entes deportivos se vieron inmersos en una realidad mucho más lucrativa que transformó a las actividades deportivas independientemente de su nivel y fines de ejecución; convirtiéndolo en uno de los espacios del sector del ocio, la recreación, la activación, la salud, la competencia, el espectáculo y el entretenimiento, que exigen un mayor nivel en su administración, independientemente del sector económico al que pertenece, de su tamaño y de su configuración orgánica tal como lo señalan Eddif et al., et al., (2024); Gabriel y Alina, (2014); Garner et al., (2016); Guidotti et al., (2023); y, Hallmann et al., (2024). Investigaciones realizadas al respecto en diferentes contextos como las de Mejía y Ramírez (2021); señalan que la forma de responder a estos escenarios ha sido muy limitada, donde la administración de las organizaciones deportivas carece de un conjunto de teorías y conocimientos específicos para gestionar y operar racionalmente. Además de lo ya mencionado acerca de los perfiles reales y los ideales tanto a nivel gerencial, como operacional, donde el capital humano no corresponde a las competencias, habilidades, conocimientos que se requieren para un desempeño eficiente, productivo y competitivo en

los tiempos actuales, donde cualquier organización, independientemente de su sector y su tamaño, se debe administrar con el conjunto de conocimientos humanos generados para la gestión y operación racional de la misma.

Este desequilibrio en los perfiles y desempeños de los colaboradores afecta los productos y servicios que se ofrecen pues estos carecen de calidad y en su mayoría tal como lo manifiestan Barros et al., (2018); Chelladurai y Chang, (2000); Radaković et al., (2025); Yoshida, (2017); no cuentan con la aceptación debida en el mercado; en consecuencia, se afecta directamente la competitividad, productividad y, en el caso de los entes privados, en la rentabilidad de la organización.

Como consecuencia, existen organizaciones deportivas que se conforman con un nivel limitado en su gestión y operación que se manifiesta no sólo en una mala gestión y operación, sino en colaboradores insatisfechos que llevan consigo sus limitadas habilidades y conocimientos a sus espacios laborales y fungen como eslabones multiplicadores de incompetencia.

La manera de comenzar a corregir estos caminos se encuentra en el reconocimiento de las deficiencias que poseen muchas organizaciones deportivas dados los resultados de diversas investigaciones respecto al nivel de su administración y cuáles son las razones principales de su estancamiento, (Cucui y Cucui, 2014; Eddif et al., 2024; Guidotti et al., 2023; Joaquim et al., 2011; Mejía y Ramírez, 2021; Rozo et al., 2022); y la necesidad, como ya se mencionó, de considerar estratégicamente a la capacitación como un proceso sistemático y continuo que posibilita la mejora en el desempeño laboral individual y organizacional, considerando la forma correcta de aplicar dicho proceso tal como lo indican González y Piñeiro, (2024), así como la relevancia que esto genera para la propuesta organizacional dentro de ambientes enormemente exigentes y competitivos.

En este contexto, tal como lo manifiestan Lozano-Quiñones y Perilla-Maluche (2025); el capital humano debe cuestionar su propia situación en la organización, pues precisamente la capacidad que posee éste para transformarse y mejorar reside en el conocimiento y experiencia que tienen de los procesos, y de las competencias, saberes, destrezas y actitudes que se requieren para lograrlos, lo que le permite descubrir y generar estrategias que posibiliten el enfrentamiento de mejor manera a los desafíos del entorno. El capital humano

es el único factor que puede concebir una situación deseada de la organización estableciendo las diferencias respecto a la situación actual y realizando las actividades para lograrlo.

El análisis de las relaciones entre la organización y su entorno, el conocimiento racional de las estructuras y procesos organizacionales y el diagnóstico objetivo de las necesidades relacionadas a las competencias, conocimientos, destrezas y actitudes que se requieren en el capital humano, permiten establecer procesos de capacitación adecuados, basados en criterios objetivos que posibilitan enfrentar de manera adecuada la incertidumbre. Un proceso de capacitación sujeto a la racionalidad que ofrece la participación directa del capital humano significa la oportunidad de establecer la certidumbre, recuperar el equilibrio y tomar decisiones adecuadas.

No en balde, la teoría administrativa coloca al proceso de capacitación y aprendizaje como la estrategia más adecuada para facilitar la adaptación al entorno, y propiciar la transformación y la mejora organizacional. Como lo apuntan Nonaka y Takeuchi (1999); y, Perilla-Maluche (2025); que en un entorno económico donde la única certidumbre es la incertidumbre, la única fuente segura para establecer una ventaja competitiva duradera es el la innovación y el conocimiento. Lo que motiva a enfocar la atención a los factores que permiten la acumulación de conocimientos, competencias, destrezas y actitudes en las organizaciones deportivas, esto, en las condiciones que favorecen la generación de procesos de aprendizaje continuo como lo es la capacitación constante.

Para ello habría que comenzar por las dirigencias que deberán sujetarse a un concreto análisis de puesto que establezca las características formativas necesarias para desempeñar ese cargo; si se carece de estas, lo siguiente sería participar de una constante instrucción para dominar esas funciones en la línea gerencial ejecutiva.

Las diferentes investigaciones realizadas al respecto, ya mencionadas como las de Andrey, (2022); Gudiel, (2016); Méndez, (2015); Moreira-Vera et al., (2018); y, Salgado-Barandela et al., (2019); consideran que los directivos sin un perfil acorde al puesto son parte del problema de la mala administración que se realiza en el desempeño de las organizaciones deportivas; pero pueden ser parte de la solución también, (Çiftçi y Mirzeoğlu (2014); Joaquim et al., (2011); Neferu, 2018; Ordoñez-Saavedra, 2024; Padierna, 2020; Rodríguez, 2017); pero para ello tendrían que participar necesariamente en una serie de cursos de

capacitación que convierta las carencias en virtudes que les posibiliten hacerse de los conocimientos que requiere una administración racional y profesional, concentrándose en programas que traten las temáticas de la administración, gestión y operación organizacional; deporte y sus diferentes orientaciones en la práctica; teoría y metodología del entrenamiento; modelos administrativos que se puedan aplicar a las organizaciones deportivas; estilos de liderazgo y toma de decisiones; marketing; gobernanza y responsabilidad social; normas y procesos de calidad, calidad total y mejora continua, así como sustentabilidad y sostenibilidad.

Asimismo, tendría que participar, mediante talleres, sobre habilidades de comunicación, negociación, participación y trabajo en equipo; entendimiento de los procesos de cambio y mejora, el desempeño organizacional con perspectiva de género, usos y alcances de las redes sociales, idiomas, manejo de las tecnologías de la información y uso de la inteligencia artificial, con el fin de hacerse de competencias, conocimientos habilidades, actitudes y valores específicos en la disciplina del deporte y la administración como conjunto de conocimientos humanos enfocados a cualquier tipo de organización deportiva, para que puedan desempeñar con coherencia y racionalidad organizacional sus labores y funciones de forma óptima y efectiva.

Por su parte, la mayoría de los operarios también refieren carencias en su desempeño; igual sucede cuando se habla de entrenadores y profesores de educación física producto de las limitaciones en su formación tal como indican Ayala-Zuluaga et al., (2015); Bennasar-García y Silva-Suniaga, (2024); Llamas-Cruz et al., (2023); y, Rolim (2024); donde se requiere mayor y mejor educación y capacitación para que éstos contribuyan a una educación física y una práctica deportiva de calidad en el contexto en el que se desempeñan.

Al igual que las dirigencias, los operarios tendrían que participar de los cursos anteriormente descritos pues tal como explican Aparicio-Herguedas et al., (2023); Arencibia et al., (2018); Castillo y Ponciano (2021); González y Piñeiro (2024); y, Papageorgiou et al (2023); como un curso de capacitación sirve para mejorar las habilidades, conocimientos, competencias y actitudes de entrenadores y profesores para la enseñanza deportiva. De tal manera que juntos, directivos y operarios se colocan en mayores y mejores condiciones para generar organizaciones deportivas de excelencia.

Los diversos cursos y talleres que se pueden realizar para mejorar los desempeños laborales y organizacionales, también deben responder a las metodologías adecuadas, así como a los marcos regulatorios correspondientes a cada país; el hacerlo así es el camino y la estrategia más racional y coherente para lograr que la instrucción ofrecida a los colaboradores repercuta de manera positiva en toda la organización, además de los beneficios que le aporta a las personas en su trabajo y en sus diferentes espacios de desempeño.

Conclusiones

La globalización económica, el desarrollo vertiginoso de la tecnología y la aparición de nuevos agentes que exigen buenos y mejores productos y servicios, han propiciado que las organizaciones deportivas enfrenten el desafío de incrementar y mejorar su eficiencia y competitividad. Para ello deberá contar en personal, con los conocimientos, las competencias, las destrezas y las actitudes correspondientes. En caso de carecer de ellos deberán obtenerlas mediante la puesta en marcha de procesos de capacitación

Para las organizaciones deportivas resulta conveniente reconocer que la capacitación significa una necesidad ineludible para enfrentar las nuevas condiciones económicas, sociales y organizacionales, lo cual implicara entenderla y emplearla como un proceso estratégico continuo de mejora laboral y organizacional, generador de ventajas competitivas sostenibles.

En la medida que se capacite al personal en diferentes tópicos relacionados al deporte y la administración éste será más competitivo y productivo, realizará sus funciones y actividades con calidad y adoptará una conducta positiva hacia el trabajo, los compañeros y la organización misma, lo cual traerá como consecuencia un mayor y mejor desempeño laboral extensible al ámbito personal. Por su parte, la organización obtendrá mayores beneficios al capacitar al personal puesto que colaboradores bien preparados elevarán el nivel de calidad, competitividad y productividad realizando su trabajo en forma efectiva, eficiente y eficaz.

La capacitación solo será efectiva si se respetan los principios metodológicos y se sujetan a los marcos regulatorios correspondientes. No se trata de la aplicación simple y sencilla sin un orden y una secuencia, sino del establecimiento de un marco teórico y metodológico en el

que las organizaciones deportivas se podrán apoyar para diseñar procesos de capacitación en función de las necesidades y prioridades de la entidad deportiva.

Con el uso riguroso de los principios del proceso de capacitación en el diseño, aplicación, evaluación y seguimiento de programas de capacitación, con actitudes proactivas de todos y cada uno de los colaboradores 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.

Por último, ante la escasa intervención teórica y práctica sobre el tema en los contextos de las economías emergentes, donde se encuentra la región de América Latina, será necesario comenzar a generar investigaciones al respecto con la finalidad de contribuir al mejoramiento y desarrollo de las prácticas deportivas.

Referencias

Andrey, B. (2022). Revisión documental del perfil profesional en el administrador deportivo. *Ciencia y Deporte, 7(1),* 177-206. https://dx.doi.org/10.34982/2223.1773.2022.v7.no1.013

Aparicio-Herguedas, J. L., Fraile-Aranda, A., & Rodríguez-Medina, J. (2023). Teaching skills in physical education teacher training: theoretical and factor models. *Humanities and Social Sciences Communications, 10(1),* 12. https://doi.org/10.1057/s41599-022-01495-9

Arencibia, M. A., Díaz, M. M., Ramírez, B. M. B., & Cedeño, S. L. V. (2018). Diagnóstico de capacitación a entrenadores de Bádminton de la iniciación deportiva en Pinar del Río, Cuba. *Podium. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física, 13(1),* 24-30. https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/745

Asún, S., Chivite, M. T., & Romero, M. R. (2020). Perceptions of professional competences in physical education teacher education (PETE). *Sustainability, 12(9),* 3812. https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3812#Introduction

Ayala-Zuluaga, C. F., Aguirre-Loaiza, H. H., & Ramos-Bermúdez, S. (2015). Formación

académica y experiencia deportiva de los entrenadores suramericanos. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte, 37(4),* 367-375. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S010132891500089X

Barros, F. M. A., Pedroso, C. A. M. D. Q., Miranda, Y. D. H. B. D., Sarmento, J. P., Silva, V. H. R., Corte-Real, N., ... & Dias, C. (2018). Qualidade de serviços e satisfação de espectadores de eventos esportivos: Uma revisão sistemática. *Movimento, 24(4),* 1381-1394. https://doi.org/10.22456/1982-8918.83195

Bennasar-García, M. I., & Silva-Suniaga, M. A. (2024). Quality Physical Education: Reality in Latin America. *MENTOR Revista de Investigación Educativa y Deportiva*, *3(7),* 269 291. https://doi.org/10.56200/mried.v3i7.7253

Castillo, L., & Ponciano, D. (2021). Modelo de Capacitación para Entrenadores de Fútbol en el Departamento de Guatemala. *Latin American Journal of Sport Management*, *5(2),* 44-62. http://ljsm.algede.org/index.php/LJSM_1/article/view/11/8

Chelladurai, P., & Chang, K. (2000). Targets and standards of quality in sport services. *Sport management review, 3(1),* 1-22. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352300700775

Çiftçi, S., & Mirzeoğlu, N. (2014). The research of qualifications of sport manager. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 152,* 740-745. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814053804

Cucui, G. G., & Cucui. I. A. (2014). Research on the management of sports organizations. Procedia, Social and Behavioral Sciences, 140, 667-670. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.490

Cueva, B., Acosta, A., Idrobo, D., Rueda, F. (2017). Los beneficios de la gestión del conocimiento en las organizaciones deportivas: Un análisis crítico. *Revista Espacios*, *38(44),* 24. https://www.revistaespacios.com/a17v38n44/a17v38n44p24.pdf

De Grip, A., & Sauermann, J. (2013). The effect of training on productivity: The transfer of on-the-job training from the perspective of economics. *Educational Research Review*, *8,* 28-36. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1747938X12000437

Eddif, F. Z., El Rajaallah, M., & Jemjami, N. (2024). Gouvernance des organisations

Sportives: Aperçu sur les pratiques actuelles. *Hal Open Science*. https://hal.science/hal05126405v1/document

Espartero, J. (2016). Por la necesaria intervención estatal en la regulación de las profesiones del deporte. *Cultura, Ciencia y Deporte,* 17-26. https://doi.org/10.12800/ccd.v11i31.639

Garner, J., Humphrey, P. R., & Simkins, B. (2016). The business of sport and the sport of business: A review of the compensation literature in finance and sports. *International Review of Financial Analysis, 47,* 197-204. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1057521916300898

González, T. D. F., & Piñeiro, S. N. (2024). Talleres científico-metodológicos, alternativa para capacitar a entrenadoras de gimnasia rítmica de Ecuador. Podium. *Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física, 19(2).* e1594. https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/1594

Gudiel, O. (2016). *Importancia de la Preparación Especializada del Administrador de una Organización Deportiva Nacional.* (Doctoral dissertation, University Galileo). URI: http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/406

Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., & Capranica, L. (2023). Knowledge, competencies, and skills for a sustainable sport management growth: a systematic review. *Sustainability, 15(9),* 7061. https://doi.org/10.3390/su15097061

Hallmann, K., Heikkinen, S., & Vehmas, H. (2024). *Management of sport organizations at the crossroad of responsibility and sustainability: Perceptions, Practices, and prospects around the World*. Springer Nature.

Joaquim, B. A., Carvalho, M. J., & Batista, P. M. (2011). Revisão sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento, 17(1)* 255–279, https://doi.org/10.22456/1982-8918.15104

Llamas-Cruz, O., Barreras-Villavelázquez, T. de J., & Soto-Valenzuela, M.C. (2023). Competencias profesionales del entrenador deportivo: Revisión sistemática. *Revista Mexicana De Ciencias De La Cultura Física, 2(6),* 1–13. https://doi.org/10.54167/rmccf.v2i6.1217

Lozano-Quiñones, S. K., & Perilla-Maluche, R. B. (2025). El capital humano y sus factores

contextuales. *Revista Gestión y Finanzas, 7(12),* 52–57. https://doi.org/10.59514/2539-0686.3877

Manev, G., & Jakimovski, J. (2017). Role of knowledge management in sport organizations. *International Journal of Economic Practice and Policy*, *(2),* 150-171. https://aseestant.ceon.rs/index.php/skolbiz/article/view/16091/6447

Mejía, C., & Ramírez, C. (2021). Tendencias y retos en la gestión de organizaciones deportivas: Perspectivas en Colombia. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, *10(1),* 59-66. https://doi.org/10.6018/sportk.461671

Méndez, R. B. (2015). El directivo deportivo del Siglo XXI: áreas de análisis. *Revista Española De Educación Física y Deportes*, *(410),* 41–55. https://doi.org/10.55166/reefd.v0i410.100

Millar, P., & Stevens, J. (2012). Management training and national sport organization managers: Examining the impact of training on individual and organizational performances. *Sport Management Review, 15(3),* 288-303. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352312000150

Mollahoseini, A., & Farjad, S. (2012). Assessment effectiveness on the job training in higher education (case study: Takestan University). *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 47,* 1310-1314. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812025530/

Moreira-Vera, D., Gutiérrez-Cruz, M., & Moreira-Mendoza, V. (2018). La formación de competencias profesionales en dirigentes del Sistema Deportivo Ecuatoriano desde la ciencia y la tecnología. *Revista científica Especializada En Ciencias De La Cultura Física y del Deporte, 15(36),* 71–83. https://deporvida.uho.edu.cu/index.php/deporvida/article/view/444

Nava. L. (2017). *Definición, objetivos, importancia y marco filosófico de la capacitación*. Unidad de apoyo para el aprendizaje. Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en: https://recursoseducativos.unam.mx/handle/123456789/22047

Neferu, F. (2018). The importance of the manager's qualities in developing the sports organization. *Annals-Economy Series, 2,* 109-114. https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2018-02/12_Neferu.pdf

Nonaka, S. & Takeuchi, N. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford

University Press.

Ordoñez-Saavedra, N. (2024). Responsabilidad profesional en el deporte: un tópico esencial en la formación del entrenador y dirigente deportivo en Colombia. *Revista Digital: Actividad Física y Deporte. 10(1):* 2534. http://doi.org/10.31910/rdafd.v10.n1.2024.2534

Padierna, C. J. C. (2020). La formación profesional en gestión de instalaciones deportivas: revisión documental. *VIREF Revista De Educación Física, 9(1),* 72–89. Recuperado a partir de: https://revistas.udea.edu.co/index.php/viref/article/view/340134

Papageorgiou, E., Krommidas, C., Digelidis, N., Moustakas, L., & Papaioannou, A. G. (2023). An online PETE course on intercultural education for pre-service physical education teachers: A non-randomized controlled trial. *Teaching and Teacher Education,* 121, 103920. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X22002955

Perilla Maluche, R. B. (2025). La innovación organizacional y su relación con la competitividad. *Revista Gestión y Finanzas, 7(13),* 59–67. https://doi.org/10.59514/2539-0686.4070

Radaković, M., Turčinović, Željko, Sredojević, D., Čolović, M., & Jovin, S. (2025). Application of quality and it tools in sports organizations. *Scientific Journal Management in Sports,16(2),* 84–114. https://doi.org/10.46793/ManagSport16-2.084R

Rodríguez, S. (2017). Perfil profesional del dirigente deportivo regional: Valle del Cauca y Risaralda. *Revista Interamericana De Investigación Educación y Pedagogía RIIEP, 10(2),* 79-90. https://doi.org/10.15332/s1657-107X.2017.0002.05

Rolim, M. K. S. B. (2024). *Competencias profesionales y necesidades formativas de los entrenadores y las entrenadoras de voleibol en edad escolar* (Doctoral dissertation, Universitat de Barcelona, Spain). URI: https://hdl.handle.net/2445/212628

Rozo, R. K. D., Porras, R. K. A., Bolívar, S. O. D., Castro , J. A., & Liévano , J. A. (2022). La gestión deportiva en Latinoamérica: horizonte epistemológico y perspectivas actuales . *Retos*, *46*, 1015–1021. https://doi.org/10.47197/retos.v46.92540

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. (2004). 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

Yoshida, M. (2017). Consumer experience quality: A review and extension of the sport management literature. *Sport Management Review, 20(5),* 427-442. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352317300153

Zarazúa, V. (2000). 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



Universidad del Tolima

Conocimiento que transforma

INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

@idead.ut @ideadUT

@idead_ut @idead.unitolima