



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**LA SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO SUPERIOR EN LAS
ORGANIZACIONES DEPORTIVAS DE COMBATE FEDERADO**

Tesis
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
DOCTOR EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
Mtro. Edson Javier Ramos Díaz

COMITÉ ACADÉMICO

Dra. Patricia Mercado Salgado
Universidad Autónoma del Estado de México

Dra. Magali María Isabel Cárdenas Tapia
Instituto Politécnico Nacional

Dr. David Galicia Osuna
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Dra. Nadima Simón Domínguez
Facultad de Contaduría y Administración

Dra. Lisette Farah Simón
Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad Universitaria, CD. MX., julio 2023.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Mi agradecimiento al
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
de la Facultad de Contaduría y Administración
de la Universidad Nacional Autónoma de México
y al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT)
por la oportunidad otorgada para lograr una meta personal y profesional.
Al comité tutor por su valiosa guía, aportaciones y comentarios.
A mi pareja, familia y amigos que me acompañaron en este proceso;
en los momentos difíciles me escucharon y
siempre tuvieron palabras de aliento para seguir adelante.

CONTENIDO

Introducción.....	1
Planteamiento del problema.....	4
Descripción del problema.....	4
Matriz de congruencia.....	9
Justificación.....	10
Capítulo 1. Sustentabilidad organizacional y desempeño sustentable en las organizaciones...	12
1.1 Teoría de la organización y corrientes de pensamiento.....	12
1.1.1 Las organizaciones como entidades sociales.....	12
1.1.2 Comportamiento de las organizaciones: acciones y racionalidad.....	14
1.1.3 Escuelas de pensamiento: recursos y capacidades, partes interesadas (<i>stakeholders</i>) y modelo institucional.....	18
1.2. Sustentabilidad y desarrollo sustentable.....	22
1.2.1. Conceptos y definiciones.....	22
1.2.2 Sustentabilidad, sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.....	23
1.2.3. Modelos de desarrollo sustentable.....	27
1.2.4 Desempeño organizacional y desempeño sustentable.....	28
1.3 La sustentabilidad organizacional.....	38
1.3.1 Definiciones de sustentabilidad organizacional.....	39
1.3.2 Modelos de sustentabilidad organizacional.....	40
1.3.3 Beneficios de aplicar la sustentabilidad organizacional.....	43
1.4 La sustentabilidad organizacional y el desempeño superior.....	45
1.5 Sustentabilidad organizacional y desempeño superior en las organizaciones deportivas: revisión de literatura.....	49
Capítulo 2. Organizaciones deportivas de combate federado.....	54
2.1 El deporte: evolución, definición y beneficios.....	54
2.2 El paradigma dominante en el deporte y las organizaciones deportivas.....	57
2.3 El deporte de combate y las artes marciales.....	59
2.4 El sistema deportivo: organizaciones y agentes.....	61
2.4.1 El desempeño deportivo de las organizaciones deportivas de combate federado....	65
2.4.2 Responsabilidad social de las organizaciones deportivas.....	68
2.5 Las organizaciones deportivas en México.....	70
2.6 Las organizaciones deportivas de combate federado en México.....	71
2.7 Presencia del desarrollo sustentable y la sustentabilidad en documentos rectores del deporte.....	75
2.7.1 Resolución 58/5 de las Naciones Unidas.....	75
2.7.2 Comité Olímpico Internacional y el Movimiento Olímpico.....	76
2.7.3 El deporte sostenible.....	81
2.7.4 México: Compromisos de Deporte, Medio Ambiente y Sostenibilidad.....	85

2.8 Contribución de las organizaciones deportivas de combate federado a los ODS.....	87
2.9 El lado oscuro del deporte.....	90
Capítulo 3. Estrategia metodológica y calidad métrica del instrumento.....	95
3.1 Método científico.....	95
3.2 El objeto de estudio.....	96
3.3 Modelo hipotético.....	96
3.4 Estrategia metodológica.....	97
3.4.1 Tipo y diseño de investigación.....	97
3.4.2 Población y muestra.....	98
3.4.3 Recolección de datos.....	98
3.4.4 Procedimiento.....	99
3.4.5 Análisis de los datos.....	99
3.5 Calidad métrica del instrumento.....	100
3.5.1 Elaboración e integración del cuestionario.....	100
3.5.2 Validez de contenido.....	104
3.5.3 Validez de constructo.....	108
3.5.4 Coeficiente de confiabilidad.....	114
Capítulo 4. Resultados y Discusión.....	116
4.1 Caracterización de las organizaciones participantes.....	116
4.2 Descriptivos de la sustentabilidad organizacional en clubes deportivos de combate federado.....	122
4.2.1 Sustentabilidad social.....	123
4.2.2 Sustentabilidad económica.....	126
4.2.3 Sustentabilidad ambiental.....	129
4.3 Diagnóstico del desempeño superior en organizaciones de combate federado.....	132
4.3.1 La calidad en las organizaciones deportivas de combate federado.....	133
4.3.2 El rol de las partes interesadas en el desempeño superior.....	135
4.3.3 La eficiencia en el desempeño superior.....	136
4.4 Sustentabilidad organizacional y tamaño de clubes deportivos.....	139
4.5 Relación entre sustentabilidad organizacional y desempeño superior en clubes deportivos de combate federado.....	141
4.5.1 Relación entre sustentabilidad social y desempeño superior.....	143
4.5.2 Relación entre sustentabilidad económica y desempeño superior.....	144
4.5.3 Relación entre sustentabilidad ambiental y desempeño superior.....	144
4.6 Regresión lineal.....	144
4.6.1 Regresión lineal simple entre la sustentabilidad organizacional (VI) y el desempeño superior (VD) en clubes deportivos de combate federado.....	145
4.6.2 Regresión lineal múltiple entre sustentabilidad social, sustentabilidad económica y sustentabilidad ambiental y el desempeño superior de las organizaciones deportivas de combate federado.....	147
Conclusiones.....	151

Conclusión 1. Prevalencia del carácter social de los clubes deportivos de combate federado.....	151
Conclusión 2. El vínculo entre sustentabilidad organizacional y desempeño superior.....	153
Futuras líneas de investigación.....	155
Limitaciones.....	156
Bibliohemerografía.....	158
ANEXOS.....	175
Anexo 1 Análisis bibliográfico.....	175
Anexo 2. Características generales de las 100 organizaciones deportivas participantes.....	179
Anexo 3. Ejemplo del correo electrónico reenviado a los profesores de las organizaciones deportivas de combate de TKD.....	182
Anexo 4 Cuestionario aplicado a organizaciones deportivas.....	183

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICAS

Tabla 1 Matriz de congruencia	9
Tabla 2 Diferencias entre RSE y sustentabilidad	26
Tabla 3 Rasgos de la sustentabilidad social.....	32
Tabla 4 Nueve Principios de la Sustentabilidad.....	35
Tabla 5 Modelo Naturaleza-Organización-Producto	37
Tabla 6 Resumen de los modelos multidimensionales del desempeño sustentable de las organizaciones.....	38
Tabla 7 Manifestaciones de la sustentabilidad organizacional en unidades deportivas	52
Tabla 8 Criterios de clasificación del deporte	59
Tabla 9 Clasificación de agentes involucrados en el deporte	65
Tabla 10 Modelo para evaluar el desempeño de las organizaciones deportivas	67
Tabla 11 Modelo de evaluación del desempeño de las organizaciones deportivas	68
Tabla 12 Resultados de taekwondo en los últimos Juegos Olímpicos.....	74
Tabla 13 Medallas ganadas por la CDMX, Estado de México y el Estado de Hidalgo	74
Tabla 14 La contribución del deporte a los objetivos del milenio	76
Tabla 15 Recomendaciones a la sustentabilidad en la Agenda Olímpica 2020	77
Tabla 16 Elementos de desarrollo sustentable y la sustentabilidad en la Carta Olímpica	78
Tabla 17 Criterios de evaluación para la sede de los JO, Sección Sustentabilidad y Legado... ..	79
Tabla 18 Áreas de enfoque de la Estrategia de Sustentabilidad.....	80
Tabla 19 Relación del deporte con la sustentabilidad.....	81
Tabla 20 Recomendaciones de la Carta Verde para la organización de eventos deportivos	82
Tabla 21 Federaciones no olímpicas y sus modalidades deportivas.....	83
Tabla 22 Bloques de organización de un evento deportivo.....	83
Tabla 23 Buenas prácticas de sustentabilidad para eventos deportivos	84
Tabla 24 Principios para cumplir con los compromisos de Deporte, Medio Ambiente y Sostenibilidad.....	87
Tabla 25 Definición conceptual de Sustentabilidad Organizacional	101
Tabla 26 Definición conceptual de Desempeño Superior	101
Tabla 27 Definición operacional de Sustentabilidad Organizacional.....	102
Tabla 28 Definición operacional de Desempeño Superior	103
Tabla 29 Etapas de la validez del contenido.....	104
Tabla 30 Dimensiones, indicadores y reactivos de sustentabilidad organizacional.....	105
Tabla 31 Dimensiones, indicadores y reactivos de desempeño superior.....	107
Tabla 32 KMO y Bartlett de sustentabilidad organizacional (n=100 y 21 reactivos).....	110

Tabla 33 Variables y cargas factoriales de la escala de sustentabilidad organizacional (n=100, 21 reactivos).....	110
Tabla 34 KMO y Bartlett de sustentabilidad organizacional (n=100 y 10 reactivos)	111
Tabla 35 Variables y cargas factoriales de la escala de sustentabilidad organizacional (n=100, 10 reactivos).....	111
Tabla 36 Prueba de KMO y Bartlett de la variable desempeño superior	112
Tabla 37 Variables y cargas factoriales de la escala de desempeño sustentable (n=100, 24 reactivos).....	112
Tabla 38 Variables y cargas factoriales de la escala de desempeño sustentable (n=100, 7 reactivos).....	113
Tabla 39 Confiabilidad del cuestionario aplicado.....	114
Tabla 40 Número de alumnos en los clubes deportivos.....	119
Tabla 41 Descriptivos de la sustentabilidad organizacional (n=100).....	122
Tabla 42 Descriptivos del desempeño superior (n=100).....	133
Tabla 43 ANOVA entre sustentabilidad organizacional y tamaño de las organizaciones (n=100)	139
Tabla 44 Correlación entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior.....	141
Tabla 45 Correlaciones posibles de la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior.	142
Tabla 46 Resumen del modelo regresión lineal simple entre la sustentabilidad organizacional (VI) y el desempeño superior (VD).....	146
Tabla 47 ANOVA de la regresión lineal simple entre la sustentabilidad organizacional (VI) y el desempeño superior (VD)	146
Tabla 48 Predictores independientes de la sustentabilidad organizacional en el desempeño superior de organizaciones deportivas de combate federado (n=100).....	149
Figura 1 Organizaciones que conforman el sistema deportivo.....	61
Figura 2 Procedimiento científico modelo hipotético-deductivo.....	96
Figura 3 Modelo hipotético	97
Gráfica 1 Gráfico de dispersión de la relación entre sustentabilidad organizacional y desempeño superior.	145

Introducción

El desarrollo sustentable comenzó con la necesidad de aprovechar y cuidar los recursos naturales obtenidos de los bosques (Simon, 1989; Michelsen, Adomßent, Martens y Von Hauff, 2016). Posteriormente, el crecimiento económico basado en la sobreexplotación de los recursos generó graves problemas al medio ambiente y ocasionó falta de respeto por la justicia social, por lo que fue necesario buscar un equilibrio en lo social, lo ambiental y lo económico (Bermejo, 2014; Rivera-Hernández, Blanco-Orozco, Alcántara-Salinas, Houbron y Pérez-Sato, 2017).

Con el informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, conocido como “Nuestro Futuro Común”, se trata de implementar estrategias que ayuden al cuidado del ambiente y el logro de un desarrollo duradero a través del establecimiento de objetivos para la interrelación del ser humano con su hábitat y el desarrollo. La finalidad es lograr un crecimiento económico al mismo tiempo que ambiental y socialmente sustentable (NU, 1987).

Tanto en el desarrollo sustentable como en la sustentabilidad deben estar presentes y equilibrar las dimensiones: a lo social, a lo económico y a lo ambiental (Malik, Hayat Mughal, Cao, Wan, Zhu y Thurasamy, 2021). Las organizaciones que tienen como propósito incrementar el capital económico por medio del uso de recursos, influyen en la sociedad y causan diferentes impactos, por lo que es su responsabilidad ser sustentables (Munck, Bansi, Galleli y Cella-de-Oliveira, 2013). Autores como Sanches y Pereira (2018), Sarfraz, Ivascu, Belu y Artene (2021) así como Fok, Zee y Morgan (2022) señalan que implementar la sustentabilidad organizacional como estrategia y política ayuda a las organizaciones a crear un desempeño superior.

Al respecto y con el propósito de contribuir al conocimiento, esta investigación cuantitativa parte de la pregunta: ¿Cómo influye la sustentabilidad organizacional en el desempeño superior de organizaciones (clubes) deportivas de combate federado ubicadas en la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo?

Buena parte de nuestro bienestar social y material está unido a las organizaciones, lo que implica comprender cómo funcionan y de qué modo analizarlas desde un enfoque interdisciplinario con fronteras permeables, dado su amplio campo de estudio tanto en lo teórico como en lo empírico (Pfeffer, 2000). Sin embargo, el campo de la teoría de la organización, según el propio Pfeffer (1987), se asemeja más a un matorral que a un jardín bien cuidado: proliferan teorías de alcance medio, términos, conceptos y

paradigmas que dificultan discernir en qué dirección está avanzando el conocimiento, o aún, si realmente avanza el conocimiento en las organizaciones.

Para el abordaje del fenómeno de la sustentabilidad organizacional en clubes deportivos de combate federado, objeto de estudio de esta investigación doctoral enmarcada en el área de conocimiento “teoría de la administración y teoría organizacional¹” del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, se retoma a Hall (1996) y Pfeffer (2000) quienes coinciden en que la acción es una dimensión clave para distinguir entre la variedad de las perspectivas de la teoría de la organización: la acción intencional o acotada racionalmente, prospectiva o encaminada hacia una meta; la acción restringida o determinada exteriormente por la situación o el entorno; y la acción como algo aleatorio provocado por un proceso emergente. En las dos últimas, la racionalidad es interpretada con posterioridad a los hechos a fin de otorgar sentido a los comportamientos ya ocurridos.

De aquí que para alcanzar un nivel de análisis organizacional se toman tres perspectivas o escuelas alternativas de pensamiento de la teoría organizacional, las cuales parecen tener cierto poder explicativo para las acciones de clubes deportivos de combate federado ante la emergencia de la sustentabilidad y el desarrollo sustentable a nivel global, lo que significa un cambio de contexto para las organizaciones: (a) teoría de recursos y capacidades; (b) teoría de las partes interesadas (*stakeholders*); y (c) el enfoque institucional, las cuales refieren al cambio en el ambiente externo y la importancia de los factores internos. Como lo señala Hall (1996: 298): “no se postula a ninguna escuela única de pensamiento como la que proporciona la *mejor* explicación... Cada una de las escuelas brindan contribuciones y ninguna ha sido verificada como *la* explicación de los fenómenos organizacionales”.

Para conformar respuesta alguna y cumplir con los objetivos, la estructura de esta tesis doctoral está conformada por cuatro capítulos y el apartado de conclusiones.

El primer capítulo inicia con el abordaje de la teoría de la organización en términos de las perspectivas sobre la acción y la racionalidad para dar lugar a las tres corrientes de pensamiento referidas anteriormente; se hace una revisión a las investigaciones sobre

¹ Mientras el paradigma de la teoría de la administración privilegia a las organizaciones con fines de lucro y acentúa la importancia de generar riqueza en algunos casos a cualquier costo, la teoría de la organización (derivada de la anterior), ha recuperado otras perspectivas, entre ellas lo social, lo ambiental, el liderazgo femenino y al género, entre otras. Por ello, en la teoría de la organización donde tiene mayor cabida la sustentabilidad organizacional en clubes deportivos de combate federado, objeto de estudio de la presente investigación.

la sustentabilidad y desarrollo sustentable para proceder con la sustentabilidad organizacional y los modelos más representativos, cerrando con el binomio en estudio: la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior.

El capítulo dos corresponde al marco contextual de las organizaciones deportivas de combate federado. Para resaltar el carácter social de estas organizaciones, se analiza el concepto y evolución del deporte de combate, se muestra la clasificación de las organizaciones deportivas, se indica quiénes son los agentes que participan en el deporte y cuáles son los documentos rectores que contienen a la sustentabilidad en las organizaciones deportivas de combate federado. Con este escenario, puede reconocerse que mientras el desempeño superior se refiere a una posición frente a otras organizaciones, el desempeño social se enmarca en logros (como premios y medallas), que generan reconocimiento, aunque no es suficiente para el abordaje de la sustentabilidad organizacional.

El capítulo tres muestra la estrategia metodológica que enmarca la ruta que se llevó a cabo en esta investigación cuantitativa, con una muestra no probabilística de 100 organizaciones (clubes deportivos de combate federado). Como instrumento de medición se utilizó un cuestionario para la recolección de datos primarios, reportando los respectivos resultados sobre su calidad métrica (validez y confiabilidad).

El capítulo cuarto está dedicado a los resultados y la discusión, comenzando por la caracterización de los sujetos de estudio, seguido de los descriptivos de la sustentabilidad organización y del desempeño superior; las hipótesis se someten mediante las pruebas estadísticas de correlación y regresión lineal.

Finalmente, en la sección de las conclusiones se muestran los hallazgos obtenidos en el estudio para dar respuesta a las preguntas que surgieron del planteamiento del problema.

Planteamiento del problema

Un buen principio de cualquier proyecto doctoral es definir con claridad el problema de investigación, con la finalidad de visibilizar las implicaciones de su abordaje (Leedy y Ormrod, 2005).

Una fuente inagotable de problemas de investigación son las organizaciones como sujeto de estudio de las Ciencias de la Administración. Empero, una alternativa para eliminar la ambigüedad de esta afirmación es presentar un problema de investigación sobre condiciones insatisfechas, ausencia de información, desconocimiento o controversias temáticas en un contexto determinado.

Al respecto, esta sección contiene la descripción del problema que pudieran presentar organizaciones deportivas de combate federado (ubicadas en la Ciudad de México-CDMX, el Estado de México y el Estado de Hidalgo) en cuanto a la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior, a lo cual se llegó después de una revisión de literatura conceptual, prescriptiva y empírica, acompañada de la experiencia profesional como practicante e instructor de esta disciplina deportiva.

Los objetivos (general y específicos) representan logros de esta investigación y que, necesariamente, se sustentó en el cuerpo de conocimiento existente sobre la temática referida. De estos objetivos, y como guía de trabajo, se desprendieron las preguntas de investigación y las respectivas hipótesis de trabajo.

Descripción del problema

Las organizaciones acosadas por la incertidumbre y las fuerzas contradictorias se enfrentan a nuevas tendencias y cambios impuestos por diferentes acontecimientos como violencia, efectos climáticos y pandemias, pero también la internacionalización y la globalización. Todos provocan cambios y hacen cada vez más difícil una forma incluyente de operar (Vargas-Hernández, 2010; Del Ángel, Maldonado-Radillo y Máñez-Guaderrama, 2016). Asimismo, las regulaciones gubernamentales y la legislación obligan a las organizaciones a adoptar medidas que mejoren su desempeño económico al mismo tiempo que protegen al medio ambiente (Malek y Desai, 2022); por otra parte, la sociedad exige que las organizaciones, además de centrarse en el aspecto económico, realicen prácticas y actividades sustentables para proteger el medio ambiente con un papel social más activo. Sin embargo, todavía dan prioridad a lo económico y menor importancia a lo ecológico y social (Robinson, 2000; Senge, Carstedt y Porter, 2001; Rodríguez, Ricart y Sánchez, 2002; Mejía y Ceballos, 2016).

Desde el punto de vista de Eccles, Ioannou, y Serafeim (2014), la teoría económica neoclásica asume que el principal propósito de las organizaciones es la maximización de la ganancia. Por su parte, Zhang, Khan, Lee y Salik (2019) señalan que los objetivos de la organización son obtener altos beneficios económicos, incrementar las ventas y alcanzar la máxima cuota de mercado; razón por lo cual utilizan recursos materiales, humanos y financieros bajo la lógica económica de obtener el máximo rendimiento presente. Desde este enfoque, si la explotación de recursos ofrece un mayor beneficio que el cuidado del medio ambiente, entonces se elegirá la explotación (Vargas-Hernández, 2010; Ruiz et al, 2016).

De acuerdo con Deming (1989) las organizaciones enfrentan enfermedades mortales entre la que se encuentra el énfasis en las ganancias a corto plazo para obtener beneficios económicos generados por la presión de algunas partes interesadas. O bien, en el ámbito económico, el bienestar (concebido en la relación de preferencia y satisfacción) da como consecuencia la reducción de la moral; por ejemplo, es válido contaminar un río cuando la maximización de beneficios supera los costos (Pena-López, 2005).

También desde la perspectiva de la eficiencia económica, las organizaciones generan valor para sus accionistas y priorizan la prosperidad económica, lo que ha provocado efectos negativos en lo ecológico y social (Rodríguez et al., 2002; Blázquez y Peretti, 2012; Galicia y Monroy, 2016; Deming, 2018; Pop, Hahn y Radulescu, 2018).

La racionalidad modernizadora y el crecimiento sin límites han generado la insustentabilidad, prestándole menor preocupación a la dimensión ambiental, descuidando el medio ambiente y sobreexplotando los recursos, así como menor interés en aspectos sociales, lo que ha incrementado la pobreza extrema y la vulnerabilidad de la sociedad (Leff, 2000).

A lo anterior, no escapan las organizaciones deportivas encargadas de la promoción y desarrollo del deporte (Gómez, Opazo y Martí, 2007; Vargas, 2020), así como responsables del avance, resultado y salud de los deportistas (Traian, 2020) y que rivalizan en un mercado competitivo por captar y conservar a sus clientes para tener una mayor rentabilidad (Quispe y Rivera, 2018). También son afectadas por diferentes tendencias, cambios e influencias en el entorno, por lo que para mantenerse en el mercado y alcanzar el éxito deseado están obligadas a manejar sus recursos con eficiencia y eficacia (Mestre, Brotóns y Álvaro, 2002; Arboleda, 2009).

Las primeras organizaciones deportivas se crearon en el siglo XVIII, cuando Gran Bretaña se convirtió en una economía capitalista basada en la teoría económica, donde predominaba la idea de la competencia y la actuación individual por interés propio. Así pues, las personas de aquella época para aumentar su riqueza buscaban actividades como las apuestas, lo que les permitía competir, ganar y lucrar. El deporte, al ser una actividad competitiva y cuyo resultado es incierto, se convierte en una mercancía y comienza a comercializarse porque ofrecía la oportunidad de generar dinero y apostar. La comercialización y las apuestas transformaron al deporte rural en deporte moderno. El box, las carreras de caballos y el críquet fueron los primeros deportes en sufrir cambios en la forma de practicarse y en su organización para generar ganancias. Los clubes deportivos organizan el deporte en un sentido comercial e implementan un sistema de reglas para indicar las condiciones del deporte y controlar las apuestas con el propósito de garantizar la transparencia, la igualdad de oportunidades, reducir la incertidumbre en los resultados y regular la cantidad de dinero que podía ser ganado (Collins, 2013).

En los años 70 del siglo XX algunas organizaciones deportivas abanderan la conservación del deporte *amateur* contra su profesionalización y comercialización, las leyes del mercado y la racionalidad económica. A mediados de los años 80 se comercializan otros deportes dejando de ser actividades de esparcimiento, diversión y convivencia para convertirse en un medio de obtener ingresos económicos, lo que puso en conflicto a los pensadores del deporte, las reglamentaciones y a las organizaciones (Cagigal, 1975; Elias y Dunning, 1992; Heinemann, 2004; Añorve, 2017); con ello, el deportista se convirtió en un “obrero” que ofrece su trabajo a cambio de una remuneración económica (García, 2006).

La comercialización del deporte generó diferentes transformaciones como la modificación de la dinámica, la estructura organizacional y la forma tradicional de operar de las organizaciones deportivas, así como cambios en los parámetros deportivos y la organización de las competencias (Gómez et al., 2007). Por ejemplo, para que el deporte del tenis fuera un espectáculo más atractivo, los medios de comunicación impulsaron las reglas, la duración de los encuentros, la técnica, los materiales de la raqueta, el tamaño y color de la pelota, entre otros (Turró y Vilanou, 2012).

Asimismo, las organizaciones deportivas perdieron el control, poder e influencia sobre el deporte, la libertad de decisión en cuanto a su manera de organizarse, el establecimiento de reglas, la forma de realizar los campeonatos y sus preceptos éticos (Heinemann, 2004; Heinemann, 2006). Tal es el caso de organizaciones deportivas que enseñan artes

marciales, en donde se da alguna pérdida de determinados valores y prácticas filosóficas, al genera cambios en lo técnico y lo ideológico (Martínez, 2011).

Otro efecto de la comercialización del deporte es que varias instalaciones deportivas públicas dejaron de ser administradas por gobiernos locales para convertirse en negocios, lo que dio lugar a un incremento de empresas deportivas (algunas creadas y estructuradas por imitación) motivadas por la ganancia económica (Mestre et al., 2002; Mestre, 2004; Añorve, 2017). Ahora, se pueden catalogar en organizaciones deportivas con y sin fines de lucro y, ambas para ser eficientes económicamente, se conducen bajo el pensamiento administrativo clásico, se someten a las leyes del mercado y deben cumplir con dos objetivos: generar ganancias y lograr mejores resultados deportivos, para lo cual el encargado de la toma de decisiones es responsable tanto de la oferta deportiva como de la maximización de utilidades (Estrada, Monroy y Ramírez, 2005; Heinemann, 2006), dejando de lado –o al menos en segundo plano- la dimensión ambiental y social del desarrollo sustentable y la sustentabilidad organizacional.

Algunas de estas organizaciones deportivas son dirigidas por personas carentes de conocimientos en el deporte; otras, son conducidas por entrenadores éticos y expertos en su disciplina. Sin embargo, en ambos casos la generalidad es la ausencia de habilidades, capacidades y conocimientos administrativos suficientes para que la organización se mantenga a lo largo del tiempo y crezca (Rosado, 2002; Hernández, 2005; Durán, 2013).

A nivel mundial, la comercialización del deporte ha generado una serie de escándalos (sobornos, dopaje, daños al medio ambiente, corrupción y falta de ética, entre otros), el deporte espectáculo (la competición, la exaltación de las marcas, el juego sucio) y los eventos deportivos de alto rendimiento caracterizados por deportistas presionados lo que les provoca serios niveles de ansiedad y estrés. En esencia, no hay sustentabilidad en el deporte (ni en las organizaciones deportivas) cuando se presenta la masificación, las infraestructuras especiales, el deporte desligado del entorno, los intereses comerciales y aumento de los gastos energéticos; de igual manera, cuando no se respetan los derechos humanos, se amenaza la dignidad de la persona y no hay igualdad de oportunidades (Heinemann, 2004; Heinemann, 2006; Queixalós, Yuba y Labrador, 2016).

Para ilustrar lo anterior en México, de acuerdo con el diagnóstico del Programa Nacional de Cultura Física y Deporte 2014-2018 (DOF, 2014), las organizaciones deportivas

(como los clubes, asociaciones y federaciones deportivas) que forman parte del Sistema Deportivo Mexicano (SDM), muestran debilidades en la organización y profesionalización; no cuentan con planes estratégicos, manuales de organización y procedimientos ni programas para detectar talento deportivo; la administración y ejecución de actividades es ejercida de forma empírica; falta capacitación al personal; hay muy poca presencia de la mujer en la toma de decisiones; no cuentan con sistemas de información y falta mejorar la calidad del deporte, así como especialistas en todas las áreas (Vargas, 2020). Entre las amenazas resalta la desigualdad social, bajo nivel de activación física, falta de colaboración público-privada y poco apoyo para los entrenadores.

El desequilibrio que presentan las organizaciones deportivas, a partir de que se crearon, puede ser tratado desde las acciones de sustentabilidad organizacional y como resultado limitar la racionalidad económica al considerar el cuidado del medio ambiente y aspectos sociales como los valores de la vida y la justicia social (Leff, 2000). Las organizaciones para ser efectivas y eficaces deben adoptar una filosofía de cooperación y buscar el beneficio común (Deming, 2018). Es decir, integrar aspectos de la sustentabilidad organizacional porque puede conducir a mejores resultados del desempeño en las organizaciones (Maletic, Maletic y Gomiscek, 2018). En otras palabras, las organizaciones que incorporan entre sus objetivos el desempeño superior, la ganancia, la supervivencia a largo plazo y la sustentabilidad organizacional pueden obtener beneficios económicos, ambientales y sociales (Zhang et al., 2019).

Sin embargo, a pesar del interés que existe sobre la sustentabilidad organizacional para equilibrar las dimensiones económica, ambiental y social, ponerla en práctica (acciones) resulta difícil debido a que cada organización considera más relevante cumplir con algunos objetivos que otros (racionalidad), por lo que su implementación y evaluación resulta un desafío (Durán, 2012; Junior, Galleli y Nunes, 2017). Por ejemplo, los responsables de las organizaciones consideran que aplicar acciones ambientales pueden perjudicar la calidad o aumentar los costos de producción, así como reducir el desempeño económico (Berrone y Gomez-Mejia, 2009).

No obstante, las organizaciones deben combinar la supervivencia y el éxito económico con los beneficios ambientales y sociales; parece que sólo así, podrán ser competitivas (Maletic et al., 2018; Nicoletti Junior, Oliveira, Helleno, Campos y Alliprandini, 2020).

Matriz de congruencia

Esta matriz de congruencia (tabla 1) es una guía sobre la organización de las etapas de la investigación de forma congruente y permite apreciar la secuencia lógica (Pedraza, 2001).

Tabla 1 *Matriz de congruencia*

Pregunta de investigación	Objetivo General	Hipótesis
¿Cómo es la relación entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior en organizaciones deportivas de combate federado ubicadas en la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo?	Establecer la relación entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior en organizaciones deportivas de combate federado ubicadas en la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo.	H ₁ : Existe relación positiva y significativa entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior en las organizaciones deportivas de combate federado ubicadas en la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo. H ₂ : Es diferente la sustentabilidad organizacional de acuerdo con el tamaño de los clubes deportivos de combate federado (clasificados por número de alumnos atendidos) ubicados en la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo.
¿Cómo influye la sustentabilidad organizacional en el desempeño superior de organizaciones deportivas de combate federado?	Identificar la influencia de la sustentabilidad organizacional en el desempeño superior en organizaciones deportivas de combate federado.	H ₃ : La sustentabilidad organizacional (social, económica y ambiental), favorece el desempeño superior de las organizaciones deportivas de combate federado ubicadas la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo.
Pregunta específica	Objetivos específico	
¿Cuál es la lógica conceptual entre desarrollo sustentable, sustentabilidad y desempeño sustentable? ¿De qué manera soportan la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior al contexto de organizaciones deportivas de combate federado?	Elaborar el marco teórico como soporte de la investigación para argumentar por qué la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior se abordan desde la teoría organizacional mediante tres corrientes o escuelas de pensamiento: recursos y capacidades, partes interesadas (<i>stakeholders</i>) y el enfoque institucional. Describir el contexto de los clubes deportivos de combate federado para resaltar su carácter social analizando el concepto y evolución de este deporte, así como los agentes que participan y los documentos rectores que contienen a la sustentabilidad en estas organizaciones.	
Pregunta específica	Objetivos específico	
¿Cómo puede medirse la percepción que los administradores o dueños tienen sobre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior de organizaciones de combate federado?	Calcular la calidad métrica (confiabilidad y validez) del cuestionario aplicado a los sujetos participantes en el estudio.	

Justificación

El estudio de la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior son temas de discusión relevantes para las organizaciones y pueden ser aplicados a cualquier sector o industria. La razón para seleccionar a las organizaciones deportivas de combate federado, en primer lugar, es porque en su cotidianidad la conforman una estructura jerárquica, planes y proyectos, y para alcanzar sus objetivos requieren del uso eficiente de diferentes recursos (Mejía y Ramírez, 2021). En segundo lugar, por los beneficios físicos y sociales que ofrece la práctica del deporte y que abarcan el nivel individual, nacional y mundial (NU, 2005). Por ejemplo, la práctica del deporte realizada de forma adecuada mejora la calidad de vida de las personas y ayuda en la reducción de enfermedades causadas por el sedentarismo como la obesidad, la diabetes y la hipertensión, al mismo tiempo que evita el desarrollo de otras patologías crónicas (Gutiérrez, 2000; Ramírez, Vinaccia y Suárez, 2004; Zavaleta, Gil y Segura, 2014). En lo cognitivo, la práctica deportiva favorece la actividad cerebral y la memoria; en lo psicológico, ayuda en la reducción del estrés, la ansiedad, la depresión y las conductas autodestructivas; asimismo, mejora la autoestima en los estudiantes y ayuda al rendimiento escolar (Ramírez et al., 2004).

El deporte, además de ocupar un lugar destacado en la salud y formación de las personas, también genera beneficios en otros ambientes como lo social, lo económico y lo político. En lo social, las personas que practican alguna actividad deportiva tienen mayores oportunidades de formar parte de un equipo, estar con amigos y tener un reconocimiento social (Gómez y Núñez, 2011; Allen, 2003) porque aprenden los roles y las reglas sociales. Por otra parte, el deporte busca combatir los vicios, la delincuencia y la violencia (Ramírez et al., 2004).

En lo económico, un evento deportivo (como las competencias de alto rendimiento) genera utilidades y ganancias a los organizadores, así como a las partes involucradas por la gran cantidad de recursos que se requieren para su desarrollo (alimento, hospedaje, transporte, infraestructura) (López de D´amico, 2003). En lo político, el deporte es un medio usado por el gobierno para cumplir con sus funciones en diferentes ámbitos como la salud pública, aspectos sociales, el desarrollo de la comunidad y los beneficios económicos (Zavaleta et al., 2014; Mejía y Ramírez, 2021).

No obstante, a pesar de estos beneficios, las organizaciones deportivas se enfrentan a diversos retos que generan los cambios en su entorno, tales como las exigencias del mercado y la satisfacción de las necesidades de la población. Para que las

organizaciones deportivas sean eficientes y logren el éxito deseado es necesario que se adapten al cambio y empleen nuevos enfoques y tendencias para aprovechar al máximo sus recursos para una sana sobrevivencia y crecimiento (García, Hernández y Noda, 2011).

En este sentido, las organizaciones deportivas que pongan en práctica la sustentabilidad organizacional basada en concepto de Triple Botton Line (TLB) (Araujo y Navarro, 2015), incrementarían sus ingresos y mejorarán sus resultados financieros (Zavaleta et al., 2014); introducirían medidas para el cuidado del medio ambiente, ahorro de energía y agua, así como el manejo de residuos (Fraguas, Perero, Pérez y Queralt, 2008); además de contribuir en el bienestar de sus integrantes, clientes, proveedores, accionistas y el resto de la comunidad (Araujo y Navarro, 2015).

En lo que respecta al desempeño superior, se logra por medio de estrategias organizacionales (Chacón-Fiallo y Zapata-Cantú, 2021) lo que conlleva que las organizaciones sean más eficientes con el uso de sus recursos (Hill y Jones, 2011). Implementar estrategias sustentables que contemplen preocupaciones económicas ambientales y sociales de la sustentabilidad organizacional ayudan a las organizaciones a crear un desempeño superior, lograr el éxito deseado y mantenerse por más tiempo en el mercado (Fok et al., 2022). Por tal razón, la aplicación de la sustentabilidad organizacional para mejorar el desempeño superior se considera un tema relevante para las organizaciones deportivas de combate federado porque les permitirá sobrevivir, mantenerse en el mercado por más tiempo y crecer.

Por lo tanto, con la presente investigación se identificó y comprobó la relación que pudiera existir entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior en organizaciones deportivas de combate federado ubicadas en el centro del país (CDMX, Estado de México y Estado de Hidalgo).

Capítulo 1. Sustentabilidad organizacional y desempeño sustentable en las organizaciones

La revisión de literatura puede ser integrativa para: (a) resumir los temas de estudio; (b) abordar las teorías enfocadas en el problema bajo estudio; y (c) detectar aspectos metodológicos aplicables a las definiciones y los métodos. Con ello, se construye un andamiaje lógico con enfoque crítico que trasciende la mera transcripción de ideas (algunas veces valiosas y otras no tanto) de los autores consultados (Creswell y Creswell, 2018).

Con la finalidad de fundamentar teóricamente la presente investigación, y posterior a la elaboración de un análisis bibliohemerográfico (anexo 1), este capítulo inicia con la importancia de las organizaciones en nuestra sociedad como preámbulo para explicar su comportamiento desde las acciones y la racionalidad, dando lugar al abordaje de tres escuelas de pensamiento de la teoría organizacional: recursos y capacidades, partes interesadas y el enfoque institucional, desde donde se explican los fenómenos de la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior. Posteriormente se incluyen las generalidades de sustentabilidad y desarrollo sustentable, para aterrizar en la sustentabilidad organizacional y su relación con el desempeño sustentable.

1.1 Teoría de la organización y corrientes de pensamiento

1.1.1 Las organizaciones como entidades sociales

Nuestra sociedad es una sociedad organizacional (Etzioni, 1972): las organizaciones están en todos lados y son necesarias para que las personas puedan satisfacer sus necesidades y conseguir bienes y servicios para subsistir. Afectan casi todos los aspectos de la vida cotidiana: el trabajo, el estudio, el cuidado de la salud, la religión y la diversión, entre otros (Hodge, Anthony y Lawrence, 2003). Al tiempo que las conforman, las personas participan dentro de las organizaciones para alcanzar algunos de sus fines personales (Simon, 1970). O como lo afirma Edgar Schein: “el concepto de organización procede del hecho de que el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo” (Ruiz Oliganuénaga, 1995:60).

Por su parte, la existencia de las organizaciones parece circunscribirse al cumplimiento de sus metas y logro de sus objetivos de manera eficiente, mediante la combinación entre objetivos y recursos, en el marco de operaciones y principios administrativos (Dávila, 2001). Una organización comienza a existir desde el momento en que se cumple:

a) la unión, que las personas sean capaces de reunirse; b) la voluntad, que las personas tengan la intención de colaborar y ser útiles y, c) un fin común, que equilibren los intereses particulares ante los intereses de la organización (Barnard, 1959).

Las organizaciones son sistemas abiertos que se encuentran influenciados por los eventos y cambios que suceden en su entorno (Krieger, 2001). Para responder a estos acontecimientos las organizaciones implementan estrategias y mejoras en aspectos de eficiencia, rentabilidad, capacidad y adaptación, entre otros. Para que las organizaciones sean competitivas requieren cumplir con estándares de calidad, enfoque que les permite maximizar la productividad y reducir costos para enfrentarse a un mercado. En cuanto a su estructura, cuentan con elementos clave: (a) la diferenciación, que es el desglose de trabajo en tareas diversas; y (b) la integración, que es la coordinación de las tareas para conseguir el objetivo tomando en cuenta la formalización, la centralización, los ámbitos de control y la estandarización (Hodge et al., 2003).

Las organizaciones buscan influir en el comportamiento de sus integrantes por medio de la formación de actitudes y hábitos, el seguimiento de normas a través de la autoridad, la lealtad, el criterio de eficiencia, consejo e información y entrenamiento para la toma de decisiones, así como la aplicación del proceso administrativo. Las organizaciones con fines de lucro se orientan a los beneficios económicos y la permanencia en el mercado al dar respuesta a las demandas del cliente y usuarios, mientras que las organizaciones sin fines de lucro no siempre tienen conflicto entre los fines y los objetivos; por lo que, sin importar el fin que buscan, están encargadas de tomar decisiones éticas y de acuerdo con un criterio de eficiencia (Simon, 1970).

Por lo tanto, la organización se representa en modelos de comportamiento colectivo de naturaleza competitiva que requieren de la cooperación y coordinación de diferentes recursos para alcanzar de forma eficaz sus objetivos; influyen en los individuos porque les permiten formar expectativas sobre cómo se comportan los demás integrantes en ciertas condiciones, al tiempo que proporciona directrices para estimular y guiar el comportamiento de los miembros del grupo (Simon, 1970).

La organización es un proceso social específico que cumple de manera amplia una actuación de carácter social. La organización, sencilla o compleja, es un sistema impersonal de esfuerzos humanos coordinados, realizados para alcanzar una finalidad en común bajo los principios de coordinación y de unificación. La organización puede ser convencional y formal: la organización convencional es una clase de cooperación

humana consciente, deliberada y encaminada a un fin al realizar esfuerzos colectivos, por ejemplo: gobiernos, la iglesia, la milicia, las universidades, las uniones laborales (sindicatos), corporaciones industriales y clubs deportivos, entre otros. Mientras que la organización formal es descrita como un sistema de cooperación, compuesto de elementos físicos, biológicos, personales y sociales relacionados entre sí de manera sistemática para lograr un fin definido (Barnard, 1959).

Para que las organizaciones reaccionen a tiempo para adaptarse y sobrevivir (Carreño, Chacón, Jiménez, Junco, Poveda y Sierra, 2018), deben estar atentas al cambio, tanto en lo externo como en lo interno, lo que representa desafíos y modificaciones en su relación con la sociedad (Colbert y Kurucz, 2007). Entre los factores internos que influyen y provocan el cambio en las actividades y en la forma de operar de las organizaciones están: la variación de los objetivos y políticas internos, la mejora permanente en su desempeño, la creación y/o detección de nuevas oportunidades de negocio y el cambio de actitud del personal (Popescu, Ciocârlan-Chitucea y Steriu, 2012).

En cuanto a lo externo, el contexto que emerge de diversas crisis mundiales se caracteriza, en parte, por la sustentabilidad (económica, ambiental y social) como condición y por el desarrollo sustentable como proceso para lograr y mantener dicha condición asegurando la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras (Zapata-González, Quiceno-Hoyos y Tabares-Hidalgo, 2016). Es decir, la sustentabilidad organizacional emerge como demanda externa para las organizaciones, aunque como lo señala Luhman (2010, p. 47): “el entorno no está antepuesto a la organización en la forma de una ‘autoridad’, cuya voluntad debiera cumplir”.

1.1.2 Comportamiento de las organizaciones: acciones y racionalidad

Ante los acelerados cambios a nivel global, las organizaciones deberían tener algo que opinar acerca del porqué han ocurrido estos cambios y cuál ha sido su comportamiento (Pfeffer, 2000). Empero, con frecuencia las organizaciones han sido analizadas a partir de su capacidad de adaptación a un entorno poco modificable desde las leyes económicas del mercado y de la evolución tecnológica, ya que la organización es una construcción y no una mera respuesta, es decir, con sus políticas y planes de acción las organizaciones se construyen con los actores que la integran (Ruiz Oligabuénaga, 1995).

Hall (1996) y Pfeffer (2000) basan el análisis de las teorías organizacionales en términos de las perspectivas sobre la acción que se ejecuta, punto de vista que concibe a las acciones organizaciones como restringidas y controladas desde el exterior. Sin embargo,

el énfasis excesivo en modelos económicos ha cooptado las modalidades sociales y socio psicológicas del análisis organizacional, las cuales ahora parecen ser potencialmente más válidas y útiles.

Estos autores coinciden en que la acción es una dimensión clave para distinguir entre la variedad de las perspectivas de la teoría de la organización. Específicamente para construir el andamiaje teórico de la sustentabilidad organizacional, esta investigación doctoral toma dos tipos de acciones: (a) las restringidas o determinadas exteriormente por la situación o el entorno; y (b) la acción como algo aleatorio provocado por un proceso emergente. En éstas, la racionalidad es interpretada con posterioridad a los hechos a fin de otorgar sentido a los comportamientos ya ocurridos.

Las acciones por sí mismas no dicen mucho, ya que una organización está operativamente constituida de decisiones y, por lo tanto, de elecciones. La acción de elegir es atribuida al que actúa y ofrece una conexión clara y segura entre causa y efecto: la voluntad del actor causa la acción; o bien, sin voluntad no hay acción. La importancia de lo anterior radica en que el concepto de acción se conecta con modos reducidos de atribución: ¿quién atribuye?, ¿quién observa y describe una acción como acción, una decisión como decisión? La respuesta obvia es el actor mismo, quien depende de atribuciones y convenciones en el esquema fin/medios para proporcionar las delimitaciones necesarias sobre las cuales se debe decidir en la organización. Así, la distinción entre fin y medio se basa en un concepto de racionalidad de la acción, o bien, como racionalidad interna del esquema fin/medios se podría tratar de una ideología que satisfaga intereses para las organizaciones y la sociedad, lo cual daría como resultado diversos tipos de racionalidad: racionalidad de acuerdo a fines y racionalidad de acuerdo a valores, por ejemplo. Frente a esta diversidad, Herbert Simon acuña la racionalidad limitada, teniendo presente la premisa para la toma de decisión y sus consecuencias. La racionalidad hace una diferencia en el modo en el cual un sistema está organizado, puesto que la racionalidad no está ya definida por la relación del sistema con el entorno (la organización con el mercado). A partir de dicha relación, ya no podría hablarse sólo de organización orientada a fines, sino de organizaciones que buscan fines. Entonces, que la racionalidad en el sentido clásico sea inalcanzable no significa que el comportamiento transcurra arbitrariamente en las organizaciones. Más bien se declina una nueva distinción, aquélla entre comportamiento racional y comportamiento inteligente (Luhmann, 2010).

En el mismo orden de ideas, para Hall (1996), Pfeffer (1997 y 2000) y Krieger (2001) las organizaciones son formaciones sociales diferenciadas que se estructuran bajo pautas de racionalidad orientadas a fines u objetivos, en donde la perspectiva dominante de la acción ha sido el modelo racional de decisión. Es así como estos autores han llegado al consenso de que la teoría organizacional toma las acciones como dimensión de análisis organizacional y la racionalidad como ideología de lo que persiguen; por lo tanto, el desempeño corresponde a lo que llegan a lograr en un contexto determinado (tiempo y lugar).

Existen diferentes enfoques que explican el comportamiento de las organizaciones como entidades de un macrosistema social. Por ejemplo, la teoría de la acción (teoría weberiana) señala que las acciones son reducidas a intervenciones en el mundo objetivo efectuadas con vistas a la realización de un fin; lo que le ocupa en primer plano es la racionalidad de las relaciones medio-fin, actuando de: a) forma racional con arreglo a fines, donde lo importante es el resultado, maximizar el lucro y buscar el poder político; b) forma racional con arreglo a valores, de acuerdo con el valor, sin relación con el resultado; c) de forma afectiva, de acuerdo con su estado de ánimo en el momento; y, d) de forma tradicional, de acuerdo con las costumbres (Habermas, 1991).

La racionalidad objetiva y racionalidad subjetiva corresponden al comportamiento que busca maximizar los valores en una situación dada y a la maximización de la consecuencia con referencia al conocimiento del individuo, respectivamente. En la medida que los medios se ajustan a los fines a través de un proceso consciente y deliberado se es racional. Se es personalmente racional si los fines se orientan al individuo (Simon, 1970). Aquí el principio de racionalidad consiste en que el individuo consciente, de acuerdo con su objetivo, toma la mejor decisión de un conjunto de decisiones posibles. La racionalidad tiene, entonces, un doble sentido: la racionalidad en el sentido amplio que busca la optimización de la utilidad y la racionalidad limitada que busca la maximización de beneficio, en ésta, el sujeto responsable de la organización y que toma decisiones a partir de sus acciones puede establecer sus objetivos de manera monetaria o no monetaria (Streb, 1998; Pena-López, 2005).

La ciencia económica busca reducir problemas de racionalidad considerando el equilibrio económico a través de la elección racional (Dussel, 2001; Habermas, 1999). La racionalidad limitada, la información incompleta y la incertidumbre han dado lugar a los costos de transacción, siendo necesario estudiar las instituciones mediante un análisis conductual y multidisciplinario (Canales y Mercado, 2011).

Acorde a la perspectiva de la racionalidad existen dos tipos de sujetos: el “hombre económico”, el cual hace uso de una racionalidad omnisciente donde puede seleccionar la mejor alternativa de entre todas las que se encuentran a su disposición; su comportamiento natural es calculado para maximizar las utilidades y obtener recursos (Simon, 1970; Streb, 1998). En contraposición, se encuentra el “hombre administrativo”, aquel que se orienta hacia la tarea y las decisiones que toma son correctas si selecciona y coordina de manera eficaz los medios adecuados para alcanzar sus propósitos, adaptándose a su entorno. El “hombre administrativo” no busca el máximo y se siente satisfecho con alcanzar ciertos límites, puede elegir sin examinar de manera previa todo un abanico de opciones posibles ni corroborar cuales son todas las alternativas (Simon, 1970).

Además, existe la perspectiva de la racionalidad administrativa, la que se preocupa por los medios y fines, lo que genera la especialización; compara de forma constante los medios para lograr de forma eficiente los fines de la organización; establece y selecciona estrategias para generar consecuencias considerando la toma de decisiones, el conocimiento, el comportamiento del grupo y la valoración. El “hombre administrativo” busca la satisfacción y que su decisión sea lo bastante buena; se contenta con alcanzar cierto límite y no busca el máximo. En la decisión racional se puede elegir una estrategia considerando que existe una serie de consecuencias (Simon, 1970).

De acuerdo con Simon (1970) las organizaciones se enfrentan a un conjunto de comportamientos, conscientes e inconscientes, por lo que deben seleccionar una estrategia (serie de decisiones), lo que determina su comportamiento y genera consecuencias. Grant (1991) refiere que la estrategia en las organizaciones es una conexión que una organización tiene con sus recursos internos, habilidades, oportunidades y riesgos creados por su entorno; le dan identidad y son fuente de rentabilidad. Para Ansoff (1997) la estrategia es un conjunto de normas que guían el comportamiento de las organizaciones y contribuyen a crear una ventaja competitiva; mejoran su desempeño y tienen relación con la planificación para destinar el uso de los recursos y alcanzar sus objetivos. La estrategia es una forma de gestión definida con expectativas claras que impulsan el éxito de las organizaciones que les ayuda alcanzar las metas establecidas en los planes de acción, satisfacer las necesidades y preferencias del mercado y a responder a los cambios en el entorno (Fong, Flores y Cardoza, 2017; Chacón-Fiallo y Zapata-Cantú, 2021).

En esencia, la organización es parte de un sistema complejo y co-dependiente de un entorno que cambia constantemente. Para ajustarse a las condiciones de su medio, debe fijar y cumplir objetivos, caracterizados por acciones, elecciones, decisiones, políticas económicas e interacción con el entorno en donde se ubica (De Faría, 1996; González, Zizaldra y Mercado, 2015; Vodonick, 2018).

1.1.3 Escuelas de pensamiento: recursos y capacidades, partes interesadas (*stakeholders*) y modelo institucional

Las teorías constituyen cuerpos sistemáticos de conocimientos interrelacionados que explican una determinada realidad. Las teorías generales pretenden dar una explicación universalmente válida acerca de un fenómeno determinado. Las teorías parciales buscan explicar un fenómeno en tiempos y espacios acotados (Creswell y Creswell, 2018).

De acuerdo con Krieger (2001) las teorías generales en ciencias sociales, y en particular en las ciencias de la administración, son difíciles de sustentar por los hechos en estudio y lo particular de las relaciones que pueden establecerse, de aquí que se recurra a la probabilidad y las tendencias para una sociedad o un tipo de organización o grupos y en tiempos determinados.

Las teorías guían nuestra acción como investigadores, diagnosticadores, diseñadores de organizaciones, analistas organizacionales, pero también cuando intervenimos para reparar una patología organizacional, cuando gestionamos organizaciones para buscar dar respuesta a emergencias del entorno. Ha existido una gran cantidad de escuelas, enfoques o metáforas que permiten clasificar los distintos abordajes teóricos sobre el fenómeno organizacional, todos ellos bajo el paraguas de la teoría organizacional o teoría de las organizaciones (Krieger, 2001).

Dado que, según Krieger (2001:50), por ahora no contamos con una teoría omnicomprendensiva de la realidad social aplicable por entero a las organizaciones y su dinámica organizacional y social, la alternativa es adoptar el enfoque teórico más conveniente según el tema o caso que se trate de analizar.

Puesto que la sustentabilidad organizacional representa, ante todo, un cambio para las organizaciones y su contexto, a lo que no escapan los clubes deportivos, esta investigación toma tres corrientes de pensamiento en el marco de la teoría de la organización: (a) teoría de recursos y capacidades; (b) teoría de las partes interesadas (*stakeholders*) y (c) el enfoque institucional. Estas perspectivas refieren al cambio en el ambiente externo y a la importancia de los factores internos para dar respuesta, además

de ser tres supuestos que han ejercido mayor influencia en el pensamiento organizacional desde lo racional-económico y lo social (Krieger, 2001).

a. Perspectiva de recursos y capacidades

Para entender el comportamiento de una organización, es necesario comprender el contexto de tal comportamiento, dado que las organizaciones están ineludiblemente vinculadas a las condiciones de su entorno (Pfeffer y Salancik, 1978). La organización como sistema abierto significa, por definición, que debe atravesar sus límites para adquirir recursos, al tiempo que depende de su ambiente en donde las organizaciones racionales tratan de invertir esta dependencia haciéndose del poder y prestigio, ejerciendo una dominación sobre ese ambiente (Krieger, 2001). Esta perspectiva se basa en las condiciones internas de la organización y remarca que el desempeño depende de poseer recursos y capacidades únicos (Díaz Fernández, 2009).

En este sentido, en la medida en que la organización es eficiente en el uso de sus recursos y capacidades logrará un desempeño superior (Mirón y Hernández; 2002; Fong et al., 2017). El origen se encuentra en el pensamiento económico con autores como David Ricardo, pasando por Chamberlin, Schumpeter, Penrose, Andrews, Nelson y Winter, Wernerfelt, Prahalad y Hamel, Mahoney y Pandian, Peteraf, y por último, Teece (1997) (Grant, 1991; Fong et al., 2017). El desempeño para Barney (1991) es concebido como recursos y productos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles. El desempeño depende de la capacidad de explotar los recursos y capacidades y se mide a través de la utilidad económica, la rentabilidad y el valor (Chacón-Fiallo y Zapata-Cantú, 2021).

Los recursos y capacidades dinámicas tienen como principales representantes a Ambrosini, Bowman, Eisenhart, Helfat, Martin y Zott. El desempeño se conoce como capacidades dinámicas, rentas ricardianas y monopolistas. El desempeño depende de la capacidad de explotar los recursos y capacidades, y se mide a través de rentabilidad y el valor (Chacón-Fiallo y Zapata-Cantú, 2021).

La perspectiva basada en conocimiento (como capacidad) tiene como representantes a Dierickx, Eisenhart, Grant, Nelson, Nonaka y Winter. Para estos autores el desempeño se concibe como capacidades absorbentes, conocimiento y rentas shumpeterianas. La forma en la que se mide el desempeño es a través del valor y los activos de conocimiento (Chacón-Fiallo y Zapata-Cantú, 2021).

La perspectiva de la organización industrial representada por Andrews, Mason, Bain y Porter, quienes se basan en el desarrollo de estrategias considerando la capacidad que

tiene la organización para adaptarse al cambio que presenta su entorno para competir con otras organizaciones y ocupar una mejor posición (Pulido, 2010; Del Ángel et al., 2016). El desempeño se alcanza por medio de resultado de la eficiencia, calidad, innovación y partes interesadas (Franch y Chacur, 2007). Porter no es explícito en señalar los recursos y las capacidades, pero lo hace de manera difuminada cuando se refiere a las actividades y a las estrategias (Díaz Fernández, 2009).

b. Teoría de las partes interesadas (*stakeholders*)

Los factores externos de las organizaciones como el calentamiento global, el cambio climático y demográfico, los cambios en el mercado y en la tecnología, así como la desigualdad social, los escándalos empresariales y las demandas de las partes interesadas, obligan a las organizaciones a modificar su modelo de negocio y su forma de operar para que sean más responsables, éticas (Lo y Sheu, 2007; Turan y Needy, 2013; Mohd Zawawi y Abd Wahab, 2019) y alineen sus objetivos financieros, ambientales y sociales con la sustentabilidad (Carayannis, Sindakis y Walter, 2015). En este sentido, para cualquier avance en las acciones de sustentabilidad organizacional debe tenerse en cuenta a las partes interesadas (Carayannis et al., 2015).

El concepto de las partes interesadas comienza con los estudios de Adam Smith (1759), Berle y Means (1932) y Bernard (1938); apareció por primera vez en un memorándum de SRI (Standford Research Institute) International, Inc. en 1963, como "aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir". El enfoque comenzó con Igor Ansoff y Robert Stewart y más tarde con Marion Doscher y Stewart. Los ejecutivos y responsables de la toma de decisiones antes de formular objetivos deberían entender las necesidades y preocupaciones de las partes interesadas, agentes indispensables para apoyar los planes y para la supervivencia de la organización y que influyen en el desempeño organizacional (Freeman, 2010; Figueroa y García de la Torre, 2018).

El desempeño social se vincula con la teoría de las partes interesadas (Sesma, Husted y Banks, 2014), ya que es resultado de implementar la responsabilidad social por medio de procesos de sensibilidad social y políticas con respecto a la relación entre la organización con sus partes interesadas. Al integrar dicha responsabilidad en la propuesta de valor de la organización, contribuye con beneficios a la sociedad. Entonces, el compromiso social de la organización frente a una problemática social y el cumplimiento de las exigencias y necesidades de sus partes interesadas, determinan su desempeño social.

Por otra parte, y con fines de diferenciación, el desempeño superior es la efectividad que se espera de una organización por medio de sus estrategias. Las organizaciones que buscan un desempeño superior deben analizar su entorno competitivo, así como considerar las actividades del proceso y los recursos con los que cuenta (Del Ángel et al., 2016). Las diferencias del desempeño superior entre las organizaciones son producto de las diferencias que existen entre los recursos, cómo se convierten en capacidades y cómo se aplican (Ynzunza e Izar, 2013).

c. El enfoque institucional.

Como lo señala Hall (1996), las diversas teorías permiten ver y comprender diferentes facetas acerca de las organizaciones. En este sentido, el enfoque institucional toma a las organizaciones como emergentes de los valores de los actores organizacionales desde la perspectiva de la acción. Desde el institucionalismo de Thorstein Bunde Veblen, las instituciones son hábitos mentales predominantes, formas de hacer las cosas, modos de pensar sobre las relaciones y funciones de las personas y la comunidad. Desde aquí, la estructura social cambia, se desarrolla y adapta a una situación modificada, mediante un cambio en los hábitos mentales, y el desarrollo económico se orienta al dominio del medio ambiente (Canales y Mercado, 2011).

Mientras los teóricos ecológicos reconocen el papel de los procesos sociales en la competencia por los escasos recursos económicos como factores que afectan el destino de las organizaciones y clases de organizaciones más amplias, los teóricos institucionales buscan comprender el papel de las fuerzas regulativas, normativas y culturales que limitan y constituyen las organizaciones, la población de las organizacionales¹ y campos organizacionales² (Scott y Davis, 2008).

El modelo institucional procura explicar el isomorfismo institucional³ a partir de la forma que toman las organizaciones y la conformación de campos con organizaciones similares, es decir, la unidad de análisis ya no es la organización sino un conjunto de

¹ De acuerdo con Scott y Davis, 2008, la población de las organizacionales sirve para identificar a los agregados de las organizaciones que son similares, es decir, son los actores con propiedades similares que participan dentro de la organización; presentan características distintivas así como estructuras y dinámicas propias.

² Con base en la perspectiva institucional, el concepto de campo organizacional se refiere a la interdependencia que existe entre las organizaciones que funcionan con reglas, normas y un conjunto de significados en común dentro de un entorno social regulado y controlado (Scott y Davis, 2008).

³ "Concepto que explica el proceso a través del cual las organizaciones se vuelven más homogéneas unas con respecto a otras al enfrentar condiciones contextuales aparentemente similares" (DiMaggio y Powell, 1999).

organizaciones que constituyen un área reconocida de vida institucional: proveedores, consumidores y dependencias reguladoras, por ejemplo. Desde esta perspectiva, las organizaciones son cada vez más homogéneas dentro de sus campos, debido a que: (a) hay fuerzas coercitivas del ambiente, tales como reglamentos gubernamentales y expectativas culturales; (b) las organizaciones imitan o se modelan unas a otras para hacer frente a la incertidumbre (ahorro de recursos, respuesta al cuidado del ambiente para evitar sanciones); (c) deben atender las presiones normativas según se va profesionalizando la fuerza de trabajo y la gestión de las organizaciones de un campo (capacitación profesional, redes profesionales) (DiMaggio y Powell, 1999).

Una extensión del enfoque institucional se orienta a la preocupación por temas ambientales, específicamente en la forma en que se dan valores a las prácticas y patrones y cómo se legitima la interacción, es decir, la confirmación de que la realidad está construida socialmente (Meyer y Scott, 1983). Al respecto, North observa que la mayor fuente de reglas regulatorias y mecanismos para hacerlas cumplir en la sociedad moderna es la nación-estado, aunque existe una variedad de estructuras regulatorias formales e informales. Por ejemplo, asociaciones de comercio y entendimientos ampliamente compartidos con respecto a los límites de las prácticas competitivas aceptables (Scott y Davis, 2008). Es aquí cuando la sustentabilidad y el desarrollo sustentable hacen valer su carácter normativo en un mundo que demanda cada vez más el cuidado de recursos y su garantía para generaciones venideras, por lo que las organizaciones deben hacer lo propio, es decir, generar acciones de sustentabilidad organizacional sin perder de vista su desempeño.

1.2. Sustentabilidad y desarrollo sustentable

1.2.1. Conceptos y definiciones

De acuerdo con Calvente (2007, p. 3) la sustentabilidad se define como “la habilidad de lograr una prosperidad económica sostenida en el tiempo protegiendo los sistemas naturales del planeta y proveyendo una alta calidad de vida para las personas”. La sustentabilidad comprende aspectos como el uso de los recursos escasos, la satisfacción de las necesidades humanas, así como la necesidad de transformación del sistema económico generado por un cambio de mentalidad, la cultura y los valores (Zarta, 2018).

El desarrollo sustentable, por su parte, se refiere a la administración de los recursos de forma eficiente y racional (Canal del Congreso, 2017); es un proceso que permite el

desarrollo social donde se garantice el bienestar y calidad de vida de las generaciones actuales y futuras (Ramírez, Sánchez y García, 2004). El desarrollo sustentable se compone de tres enfoques: económico, ambiental y social; se plantea como una estrategia del bienestar que busca desde lo económico mejorar la calidad de vida y el cuidado del medio ambiente, se logra al fortalecer la economía, lo que permite al ser humano el sustento y subsistencia. El desarrollo sustentable busca mejorar la calidad de vida al mismo tiempo que no compromete los recursos para generaciones futuras (López, López-Hernández y Ancona, 2005).

Para las organizaciones, el desarrollo sustentable es una normativa externa dirigida a realizar acciones que ayuden al cuidado del medio ambiente al mismo tiempo que establece un compromiso social en la comunidad donde se establecen (De Yta y Sánchez, 2017).

El desarrollo sustentable busca la integración y el equilibrio entre las dimensiones económica, ambiental y social y tiene un alcance en el nivel global; por su parte, la sustentabilidad y la sustentabilidad organizacional están enfocadas en el ámbito organizacional (Amato, Buraschi y Peretti, 2016). Cada concepto tiene sus propios modelos que son utilizados para conocer el desempeño sustentable en las naciones, los gobiernos y las organizaciones.

1.2.2 Sustentabilidad, sostenibilidad y responsabilidad social empresarial

El concepto *sustentabilidad* se desprende del desarrollo sustentable y, por lo tanto, también se integra por tres dimensiones (económica, ambiental y social). La sustentabilidad se difunde como un eje rector social que busca salvaguardar el futuro de las sociedades en el mundo (Chai, 2009; Heinrichs, Martens, Michelsen y Wiek, 2016; Plascencia, Marrero, Bajo y Nicado, 2018). Se interpreta como una idea reguladora, elemento clave para que las organizaciones de cualquier tipo manejen los recursos naturales (Astier, Maser y Galván-Miyoshi, 2008). Así, la sustentabilidad es una medida necesaria para contrarrestar los efectos negativos del insostenible modelo de producción y consumo de los países industrializados, así como un elemento necesario en el desarrollo de productos y servicios (Colín, 2003; Schaltegger, Hansen y Spitzeck, 2016).

Al igual que el desarrollo sustentable, el propósito de la sustentabilidad es la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer los recursos para satisfacer las necesidades de las generaciones futuras (Becker, Jahn y Stiess, 1999; Crews, 2010), siendo indispensable gestionar correctamente los recursos (Cristu, 2017).

Brinsmead y Hooker (2005) afirman que la sustentabilidad tiene tres concepciones generales: reducción del impacto ambiental, preservación del capital natural y resiliencia. De acuerdo con Firestone, Hadders y Cavaleri (2009) la sustentabilidad busca mantener y mejorar la capacidad de adaptación y de recuperación, así como mantener y optimizar el capital. Por su parte Chai (2009, p. 94) afirma que son tres los objetivos de la sustentabilidad: crecimiento económico, protección del medio ambiente y equidad social.

A pesar de que existe una discusión sobre las similitudes del desarrollo sustentable y la sustentabilidad, se observan algunas diferencias. El desarrollo sustentable abarca las expectativas que tiene un país cuando entra en la fase de crecimiento y se mantiene en el tiempo; se relaciona con las políticas públicas. En cambio, la sustentabilidad es la promoción del cambio impulsado por valores morales (Araújo y Mendonça, 2009).

Del mismo modo, se confunde el uso de los términos sostenible y sustentable. Si bien en el idioma español se utilizan de manera indistinta, en inglés *sustainable* y *sustainability* pueden traducirse como sostenibilidad y sustentabilidad, respectivamente (Cortés y Peña, 2015). Para Rivera-Hernández et al. (2017), *sustentable* (del verbo sustentar) significa que no necesita de recursos externos para mantenerse.

Castrillón y Mares (2014) utilizan *sostenible* con el mismo significado que *sustentable*. En otros artículos la palabra *sustainable* se emplea como sostenible. Por ejemplo, en *Fostering Sustainable Organizational Development Through Dynamic Performance Management* (Bianchi, 2016) se refiere al desarrollo sostenible de la organización y *Fostering a Competitive Differentiation Strategy for Sustainable Organizational Performance* (Mitroulis y Kitsios, 2017), donde *Fostering Sustainable Organizational Development* se destina al desempeño sostenible de la organizacional.

De acuerdo con Ávila (2018) el concepto *sostenible* se relaciona con todo aquello que perdure en el tiempo y la *sustentabilidad* incluye la interacción y preocupación de las personas con el planeta, así como su presente y futuro.

Parece que primero debe lograrse la sustentabilidad en las organizaciones y luego avanzar a su permanencia en dicha sustentabilidad, es decir, alcanzar la sostenibilidad:

- Sustentabilidad es aquello que busca salvaguardar el futuro de las sociedades en el mundo.
- Sostenibilidad es aquello que se puede sostenerse, que es perdurable en el tiempo.

En este trabajo de investigación las palabras sustentabilidad y sostenibilidad son utilizadas indistintamente refiriéndose a la salvaguarda del futuro de la sociedad por medio de la integración e interacción de las dimensiones económica, ambiental y social.

Al margen de lo anterior, la responsabilidad social empresarial (RSE) y la sustentabilidad cada vez tienen mayor importancia en las organizaciones, lo que da lugar a cierto uso indiscriminado de ambos términos, sin embargo, presentan algunas diferencias (Amato et al., 2016).

En el caso de la RSE, la sociedad y las partes interesadas determinan si una organización es socialmente responsable, o no, por medio del otorgamiento o retiro de la legitimidad. La RSE es un conjunto de acciones que promueven un bien social y ayuda a las organizaciones a obtener legitimidad (Hajduk, 2011; Amato, 2015a). Las organizaciones deben actuar en el marco de la responsabilidad social buscando la disminución de los costos sociales para no ser descalificadas por la sociedad (Cantú, 2013).

La Organización Internacional de Normalización (ISO) (*International Organization for Standardization*) es una federación mundial que elabora estándares y normas de calidad internacionales a través de comités ISO. La norma ISO 26000 (2010) es un conjunto de guías que establecen líneas en materia de responsabilidad social. Su objetivo es contribuir al desarrollo sustentable, de acuerdo con las materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social.

Las organizaciones que implementan la RSE son más eficientes, manejan mejor sus recursos, mejoran sus procesos y, en consecuencia, sus productos y servicios, alcanzando beneficios para la organización y la sociedad (Reyno, 2006).

La RSE es una estrategia de las organizaciones para utilizar de mejor forma sus recursos (humanos, materiales y financieros) y promover el bienestar humano a nivel individual, colectivo y de toda la sociedad. Como se observa en la tabla número 2, la RSE y la sustentabilidad presentan similitudes y diferencias.

Tabla 2 *Diferencias entre RSE y sustentabilidad*

Responsabilidad Social Empresarial	Sustentabilidad
Es parte de la sustentabilidad y desarrolla tres componentes: uso eficiente de los recursos, el desarrollo humano y de la comunidad, así como la rentabilidad e imagen	Posee las bases para el desarrollo sustentable como el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y la equidad social
Dimensión económica interna/ externa	Dimensión económica
No admite abiertamente la preocupación por la rentabilidad o la ganancia	Considera abiertamente la rentabilidad o la ganancia
Dimensión ambiental interna/externa	Dimensión ambiental
Ambas buscan prevenir la contaminación, aprovechar mejor los recursos, proteger el medio ambiente, entre otros.	
Dimensión social interna/ externa	Dimensión social,
Considera la calidad de vida y la igualdad de oportunidades	Considera la calidad de vida, justicia social, inclusión y acceso, democracia y gobierno participativo

Fuente: Elaboración propia a partir de Cajiga, 2009; Blázquez y Peretti, 2012; Partridge, 2014; Amato 2015a.

Entre las similitudes, ambas se integran por un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión buscando el equilibrio entre las dimensiones económica, ambiental y social para mejorar su desempeño y el valor agregado, al mismo tiempo que ayudan a lograr el desarrollo sustentable, la reducción de costos y la diferenciación, lo que da como resultado un desempeño superior (Porter, 1991; Caridad, Malpica y De Pelekais, 2014; Pop et al., 2018).

En la RSE es necesario un plan de mejora que incluya las tres dimensiones: la económica, para incrementar las ventas, reducir costos y aumentar la rentabilidad; la ambiental, para conservar la ecología de la región, para evitar la contaminación y manejar los residuos reciclables; y la social, para fomentar el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores y clientes (Daza, Gutiérrez, Osorio, Ortiz y Castillo, 2020).

Entre las diferencias entre la RSE y la sustentabilidad se detecta que, en primer lugar, la RSE es una herramienta que se emplea para lograr la sustentabilidad de las organizaciones, en cambio, la sustentabilidad es una filosofía con la mirada hacia el futuro. Segundo, la RSE resalta el valor utilitario sobre la preservación del ambiente, mientras que la sustentabilidad se basa en el valor intrínseco del medio ambiente. Tercero, la RSE busca resolver las demandas en las dimensiones ambiental y social, mientras que la sustentabilidad incluye la dimensión económica que debe ser equilibrada con la ambiental y social (Amato et al., 2016).

1.2.3. Modelos de desarrollo sustentable

El concepto del desarrollo sustentable surge por las críticas al modelo de desarrollo basado en un crecimiento económico que no respeta el medio ambiente ni la justicia social. La intención del desarrollo sustentable es el equilibrio de las dimensiones económicas, ambientales y sociales (Rivera-Hernández et al., 2017). En 1713, en el libro *Sylvicultura Oeconomica* de Hans Carl von Carlowitz, se documenta por primera vez la necesidad del desarrollo sustentable en el ámbito forestal (Simon, 1989; Michelsen et al., 2016).

Después de la Segunda Guerra Mundial, la idea de que la paz constituía un fuerte crecimiento económico y que los recursos naturales eran ilimitados provocaron graves problemas al medio ambiente y para contrarrestarlos, se crearon diferentes documentos. Por ejemplo, *Estrategia Mundial para la Conservación*, publicado en 1980, que busca garantizar la preservación de los recursos naturales (UICN, 1980; Michelsen et al., 2016); el Informe *Nuestro Futuro Común (Informe Brundtland)*, publicado en 1987, donde aparece la definición de desarrollo sustentable como: "... el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (Bermejo, 2014, p. 16).

Otro documento es *Transformar Nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, publicado en 2015. Este escrito se compone de 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) cuyo propósito se enmarca en finalizar con la pobreza y el hambre; tener mejor salud, educación de calidad y trabajo decente; hacer frente a la desigualdad y la injusticia; usar responsablemente los recursos, entre otros (ONU México, 2016).

El desarrollo sustentable se logra a través de la conservación de los recursos naturales, al tiempo que se mantiene el desarrollo económico y social (McKenzie, 2004; Bermejo, 2014; Cortés y Peña, 2015; Cristu, 2017). El desarrollo sustentable se fundamenta en la responsabilidad de la humanidad por su entorno natural, por su mundo social y por sí mismo (Heinrichs et al., 2016).

El desarrollo sustentable y sus dimensiones se representan en diferentes modelos. El modelo Presión-Estado-Respuesta (PER), creado por la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OECD) con la finalidad de evaluar el nivel de sustentabilidad. Se emplea a escala internacional y es adecuado para la acción y gestión gubernamental (Saldívar, Barrera, Rosales y Villaseñor, 2002); se basa en el concepto de la Triple Línea Base (TLB) (*Triple Botton Line*) y considera aspectos económicos,

ambientales y sociales que se relacionan entre sí provocando causas y efectos positivos o negativos. Cuando se logran las tres dimensiones de manera equitativa el resultado es el alcance de la sustentabilidad (Chai, 2009; Araujo y Navarro, 2015).

El modelo Barómetro de la Sustentabilidad (BS) se utiliza para evaluar la sustentabilidad e integrar a las personas y el ecosistema como un todo; busca el equilibrio entre el bienestar humano y el bienestar del ecosistema bajo el concepto de desarrollo sustentable. En este sentido, la sustentabilidad es un proceso del desarrollo sustentable que busca preservar los recursos para el uso de las generaciones futuras (Serrano, 2009) y se evalúa a través de tres etapas: diagnóstico, monitoreo y evaluación (Saldívar et al., 2002).

1.2.4 Desempeño organizacional y desempeño sustentable

Las organizaciones necesitan constantemente comparar los procesos con los resultados para identificar la distancia entre lo que se obtiene con lo que se espera (Chacón-Fiallo y Zapata-Cantú, 2021). La evaluación del desempeño en las organizaciones se relaciona de manera directa con sus resultados, por lo tanto, los informes que se generan ayudan en la toma de decisiones estratégicas (Ullah, et al, 2021).

El desempeño de las organizaciones integra y combina todas las actividades de la organización para que funcione y prospere en el largo plazo; es un elemento clave para alcanzar el éxito y diferencia a una organización de otras, para lo cual es necesario conocer el mercado, tomar en cuenta las necesidades del cliente, implementar la innovación y tener buenos resultados financieros (Mitroulis y Kitsios, 2017; Hečková et al, 2021; Hossin, Hosain, Frempong, Adu-Yeboah y Mustafi, 2021). Por consiguiente, la evaluación del desempeño de las organizaciones permite conocer sus resultados. Si la ejecución de las estrategias se lleva de acuerdo con lo planeado se debe continuar con las estrategias orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos; por el contrario, si se evidencian debilidades en el desempeño es preciso realizar las correcciones necesarias (Lusthaus, Adrien, Anderson y Carden, 2001; Kaplan, Norton y Ansari, 2010).

La forma tradicional de evaluar el desempeño de una organización es por medio de indicadores financieros como: mejoras operativas, la satisfacción de los cliente y empleados, la calidad del servicio, ventas, datos financieros, informes, ingresos, rendimiento y la utilidad (Amato, 2014; Amato, 2015b; Mitroulis y Kitsios, 2017; Malek y Desai, 2022) que muestran el valor económico que las organizaciones alcanzan, además que permiten operacionalizar el desempeño de las organizaciones (Zornoza y Ros,

2008). No obstante, además de implementar medidas financieras, también es necesario considerar medidas no financieras para tener un sistema de evaluación más equilibrado (Chai, 2009) como el segmento del mercado, la tasa de ocupación y el beneficio operativo (Mitroulis y Kitsios, 2017). Asimismo, se requiere conocer los tipos de problemas que la organización presenta sobre el desempeño como: efectividad, eficiencia, pertinencia y viabilidad financiera (Lusthaus et al., 2001).

Ahora bien, cuando la sustentabilidad se incorpora en las organizaciones implica incluir también el desarrollo sustentable en sus operaciones (Labuschagne, Brent y Van Erck, 2005), así como modificar los sistemas y procesos de producción para ofrecer bienes y servicios que contribuyan con el medio ambiente (Araújo y Mendonça, 2009), sin perder de vista lo económico y social, ya que la sustentabilidad en las organizaciones influye en el medio ambiente, al tiempo que estimula la creación de capital social y financiero (Mohd Zawawi y Abd Wahab, 2019). Por lo tanto, la sustentabilidad y el desempeño sustentable tienen cada vez mayor importancia en las organizaciones debido al impacto que generan en su entorno y en la sociedad (Perrini y Tencati, 2006; Caiado, Quelhas, Nascimento, Anholon y Leal, 2018).

Para que una organización sea sustentable tiene que adaptarse a la realidad buscando ser económicamente competitiva, ecológicamente sustentable y socialmente responsables en el nivel individual, organizacional y social (Senge et al., 2001; Orlitzky, Siegel y Waldman, 2011; Evans, Fernando y Yang, 2017), al mismo tiempo que actúa de manera anticipada a los eventos futuros para aprovechar las oportunidades de cambio (Spangenberg y Bonniot, 1998; Blázquez y Peretti, 2012; Pop et al., 2018).

Poner en práctica la sustentabilidad en la organización implica un nuevo paradigma derivándose en acuerdos, códigos de conducta, valores y tipo de liderazgo (Ibarra-Michel, 2018). Se implementa en políticas, objetivos, planeación, estrategias, toma de decisiones y procesos para conseguir resultados positivos en el desempeño económico, ambiental y social, lo que ayuda a tener una mayor participación y mantenerse por más tiempo en el mercado (Turan y Needy, 2013; Terouhid y Ries, 2016). Por ejemplo, algunas organizaciones han introducido las dimensiones de la sustentabilidad para mejorar su desempeño ambiental, tener una mayor legitimidad social y capacidad de supervivencia (Berrone y Gomez-Mejia, 2009); otras, han implementado políticas de sustentabilidad fomentando el respeto al medio ambiente y la conservación del agua y la energía, entre otros recursos (Norton, Zacher y Ashkanasy, 2014).

Para lograr beneficios en lo económico, ambiental y social es necesario tener en cuenta aspectos como el gobierno corporativo, la reputación, la creación y gestión del capital humano, así como la relación y satisfacción de las partes interesadas (Lo y Sheu, 2007). Entre los beneficios se encuentran: la normalización y simplificación de informes de sustentabilidad, el logro de mejores prácticas y la comparación del desempeño sustentable propio con otras organizaciones (Rodríguez y Ríos, 2016). El desempeño de la sustentabilidad (o el desempeño sustentable) da prioridad a los aspectos económicos, al tiempo que cuida el medio ambiente y busca beneficios sociales, es decir, está en la senda de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin sacrificar el futuro de las generaciones venideras (Setia, Nengah, Nengah y Wayan, 2021).

Siguiendo la lógica anterior, implementar la sustentabilidad conlleva realizar la evaluación del desempeño sustentable, que va más allá de considerar la rentabilidad y que sirve como referente para mejorar los procesos y guiar los esfuerzos, acciones y políticas hacia un manejo óptimo de recursos. La evaluación del desempeño sustentable requiere información de las organizaciones y de las necesidades de las partes interesadas, además, de una adecuada planeación y objetivos claros para valorar las dimensiones de la sustentabilidad. Así también, sus indicadores deben ser aplicables a la realidad particular de cada organización para comparar los cambios hacia el logro de sus metas (Astier et al., 2008; Pastor, Ramos y Santa María, 2016; Caiado et al., 2018; Ullah et al., 2021).

La evaluación del desempeño sustentable de las organizaciones permite conocer, en primer lugar, los resultados de la integración de la sustentabilidad en las organizaciones, considerando la misión y visión, los valores, las estrategias y los objetivos de desempeño (Chai, 2009) y de acuerdo con la Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) se deben tomar en cuenta a los clientes y empleados como impulsores clave del desempeño sustentable (CIPD, 2012). Por ejemplo, la Norma ISO 9004 orienta a las organizaciones hacia el logro del éxito sustentable y su principal característica es el alto desempeño (González, Mandirola y Miles, 2016). En segundo lugar, permite saber cómo influye la sustentabilidad en la organización (Rodríguez y Ríos, 2016); y finalmente, refleja el grado de sustentabilidad que las organizaciones han alcanzado. Llegar a la evaluación del desempeño sustentable en las organizaciones es un desafío que ha dado como resultado la creación de diferentes modelos (Caiado et al., 2018; Slaper y Hall, 2011), clasificándolos en modelos unidimensionales y los modelos multidimensionales (Heinrichs et al., 2016).

La evaluación del desempeño sustentable en las organizaciones, simplemente ofrece diversos beneficios. Por un lado, costos reducidos debido a mayor eficiencia de recursos, así como menor riesgo de responsabilidad legal; por otro, mayor reputación e imagen de marca mejorada, lo que ayuda en la sustentabilidad de las organizaciones (Thomas y Lamm, 2012).

Entre los modelos unidimensionales para evaluar el desempeño sustentable de las organizaciones se encuentran: el modelo de la sustentabilidad económica, el modelo de la sustentabilidad ambiental y el modelo de la sustentabilidad social con sus elementos y la forma en cómo se evalúa cada uno de ellos.

a. El modelo de la sustentabilidad económica evalúa la capacidad que tiene una organización para permanecer en el mercado bajo las restricciones de la competencia (Spangenberg y Bonniot, 1998), incluye la economía material, la economía no material, las políticas, las partes interesadas y la gestión (Cortés y Peña, 2015); al mismo tiempo, permite aprovechar las oportunidades que ofrece la aplicación de regulaciones ambientales como procesos de producción más limpia y eficiente, así como agregar valor a las materias primas. Para lograr la sustentabilidad económica es necesario solucionar aspectos de eficiencia asignativa, productiva y distributiva (Foladori, 2002; Larrouyet, 2015; Castillo y Chaves, 2016).

Los indicadores utilizados para evaluar el desempeño de la sustentabilidad económica de un país son el Producto Interno Bruto (PIB) y el Producto Nacional Bruto (PNB) (Leal, 2008). Las variables para evaluar el desempeño de la sustentabilidad económica de las organizaciones son: liquidez/solvencia (capital de trabajo, nivel de endeudamiento), rentabilidad (ROI, productividad del capital y del trabajo, relación precio/beneficio) y crecimiento (cuota de mercado relativa, rendimientos y beneficios) (Spangenberg y Bonniot, 1998).

b. El modelo de la sustentabilidad ambiental evalúa la capacidad que tiene el sistema para mantener su estado en el tiempo. Para lograrlo, se requiere implementar una tasa sobre la destrucción de capital natural, aplicar el principio “el que contamina paga”, desarrollar un sistema de aranceles ambientales e imponer el costo ecológico asociado con la producción de manera justa en los productos nacionales y extranjeros (Costanza, 1994; Durán, 2012).

La sustentabilidad ambiental se compone de los recursos naturales y las especies, promueve su protección y se encarga tanto de su manejo como de su conservación;

busca que no se afecten los procesos ecológicos, la diversidad biológica y la base de los recursos naturales (Foladori, 2002; Cortés y Peña, 2015; Cruz, Jacobo, Ochoa y Leyva, 2015; Castillo y Chaves, 2016). Las organizaciones que incorporan la sustentabilidad ambiental promueven una actitud responsable hacia el medio ambiente, utilizan la reducción, reciclaje y reutilización de recursos naturales (Pop et al., 2018).

La evaluación del desempeño de la sustentabilidad ambiental de las organizaciones permite verificar el cumplimiento de los criterios establecidos, apoya la toma de decisiones y la gestión eficaz del cuidado del medio ambiente (Godínez, Aguirre, Báez, Díaz, Lanier y Báez, 2010). Se puede emplear la Norma ISO 14001-2015 que tiene como intención proporcionar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio, responder a los cambios ambientales y el equilibrio con las necesidades socioeconómicas.

c. La sustentabilidad social de una organización refiere la cordialidad en la relación de las organizaciones y sus grupos de interés, particularmente los empleados (Ullah et al., 2021) y se logra cuando los beneficios se distribuyen de forma adecuada entre los integrantes de una población actual y considerando a las generaciones futuras (Durán, 2012).

A través del tiempo, se han presentado diferentes elementos que integran a la sustentabilidad social (tabla 3), reforzando los valores en el núcleo social para mejorar la percepción acerca de los seres humanos y el medio ambiente (Ibarra-Michel, 2018).

Tabla 3 *Rasgos de la sustentabilidad social*

Autores	Elementos de la sustentabilidad social según cada autor
Siglo XX (Foladori, 2007)	Reducir la pobreza y limitar el crecimiento poblacional, la calidad de vida y las capacidades humanas.
Becker et al. (1999)	Dimensión política (relación entre personas, medio ambiente y gobierno) y dimensión normativa (justicia, equidad y democracia).
Foladori (2002)	Calidad de vida, democracia y derechos humanos.
WACOSS McKenzie (2004)	Calidad de vida, diversidad, democracia, gobierno, equidad e inclusión.
Partridge (2005)	Calidad de vida, inclusión, igualdad, equidad y justicia.
Cuthill (2010)	Equidad, justicia, calidad de vida y capital social ¹
Partridge (2014)	Calidad de vida, equidad, inclusión, justicia, democracia y gobierno.
Rajak y Vinodh (2015)	Satisfacción de las necesidades básicas, derechos humanos, equidad, diversidad cultural, participación, justicia y mejores condiciones de trabajo.
Cortés y Peña (2015)	Cultura, equidad, democracia, justicia, ética y valores.
Castillo y Chaves (2016)	Reducir la pobreza, equidad, igualdad y justicia

¹ “Se refiere a las redes de relaciones sociales, caracterizadas por las normas de confianza y reciprocidad, que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad facilitando acciones” (Martínez, Baeriswyl y Fuentes, 2015, p.12).

Como se observa, inicialmente la sustentabilidad social se centraba en reducir la pobreza, limitar el crecimiento de la población y mejorar la calidad de vida y con el paso del tiempo, se acumularon otros elementos como: ética, justicia, democracia y derechos humanos (Partridge, 2005; Foladori, 2007; Cuthill, 2010; Partridge, 2014; Rajak y Vinodh, 2015; Cortés y Peña, 2015; Castillo y Chaves, 2016).

Figuroa y García de la Torre (2018) proponen una clasificación en factores internos y externos de las organizaciones, para identificar la influencia en la decisión de implementar la sustentabilidad en las organizaciones y darles herramientas a los responsables de la toma de decisiones para evaluar los impactos económicos, ambientales y sociales (de forma simultánea).

Por su parte, los modelos multidimensionales para evaluar el desempeño sustentable de las organizaciones se integran de tres o más dimensiones claramente definidas y, por lo tanto, la evaluación del desempeño sustentable de las organizaciones debe tener la misma importancia y jerarquía (Kent, 2020; Plascencia et al., 2018).

a. El Modelo Triple Línea Base (TLB) es el más común y fue creado por Elkington con el propósito de integrar y equilibrar las dimensiones de la sustentabilidad que se representan por la prosperidad económica, la calidad medioambiental y la justicia social (Elkington, 1997; Gibson, 2006; Alhaddi, 2015; Heinrichs et al., 2016). Para lograr la sustentabilidad de las organizaciones es necesario evaluar su desempeño desde la óptica económica, ambiental y social, conocidas como las esferas de la sustentabilidad (Saldívar et al., 2002; Onyali, 2014), ya que no es posible lograr un nivel deseado de sustentabilidad sin alcanzar al menos un nivel básico y simultáneo de las tres dimensiones (McKenzie, 2004).

El modelo TLB sirve para estudiar, evaluar y reportar el desempeño de la sustentabilidad en las organizaciones (Junior et al., 2017) durante un período en las tres dimensiones. En la dimensión económica incluye aspectos como la producción, los costos y la utilidad; en la dimensión ambiental, el uso de los recursos naturales y la protección a la biodiversidad; y en la dimensión social abarca a los recursos humanos y los consumidores (Onyali, 2014; Plascencia et al., 2018). Los resultados de la evaluación se reflejan en los llamados Informes de Sustentabilidad Corporativa (ISC) que proporcionan datos precisos de la organización (Onyali, 2014).

Implementar el modelo TLB en las organizaciones genera beneficios como el incremento de ingresos y la productividad de los empleados; minimiza la deserción laboral; ayuda a

reducir gastos de energía, residuos, materiales y agua, así como riesgos estratégicos y operativos (Plascencia et al., 2018). Asimismo, permite aprovechar la capacidad de la organización para obtener beneficios y resultados sustentables, crear valor y satisfacer a las partes interesadas (Carayannis et al., 2015; Moldavanova y Goerdel, 2018; Mohd Zawawi y Abd Wahab, 2019).

b. El Modelo Barómetro Internacional de la Sustentabilidad Corporativa (BISC), también se le conoce como el Enfoque de la Triple I del BISC, por las dimensiones que la integran: intención, integración e implementación. Surge de una combinación de los modelos Barómetro de la Sustentabilidad (BS) y el modelo TLB. Su propósito es analizar la práctica de la gestión de la sustentabilidad corporativa respondiendo ¿quiénes son las empresas que gestionan la sustentabilidad? ¿Hasta qué punto la sustentabilidad corporativa está en el núcleo de los negocios? ¿Cómo es ejecutada la sustentabilidad corporativa? (Harms, Hörisch, Schaltegger y Windolph, 2014).

c. El modelo de los cuatro pilares de la sustentabilidad fue creado en 1995 por la Comisión del Desarrollo Sustentable de las Naciones Unidas, quien aprobó el programa sobre indicadores para el desarrollo sostenible. El modelo se integra por las dimensiones económica, ambiental, social y agrega una cuarta (cultural, institucional o política), para enfatizar la igualdad de condiciones (Spangenberg y Bonniot, 1998; Heinrichs et al., 2016; Plascencia et al., 2018).

En 1998 el Instituto de Wuppertal incluye un grupo de indicadores que permiten la interconexión entre las dimensiones para que las organizaciones puedan constituir un sistema de información que contribuya al logro de objetivos a largo plazo (Spangenberg y Bonniot, 1998; Plascencia et al., 2018).

En 2005 la División para el Desarrollo Sustentable (DSD) revisa los indicadores de sostenibilidad de la Comisión de Desarrollo Sustentable (CDS) e introduce como nuevos temas: pobreza, gobernanza, salud, educación, demografía, peligros naturales, atmósfera, tierra, océanos, mares y costas, agua dulce, biodiversidad, desarrollo económico, asociación económica mundial, consumo y patrones de producción (UN, 2007).

d. El Modelo de Nueve Principios de la Sustentabilidad de Epstein y Roy (2003) orienta a las organizaciones para mejorar sus resultados en materia de sustentabilidad. Establece nueve principios (tabla 4) que sirven como guías para políticas, programas,

sistemas y medidas que orienten a las empresas y las impulsen hacia sus objetivos del desempeño de la sustentabilidad.

Tabla 4 *Nueve Principios de la Sustentabilidad*

Principios	Descripción	Dimensión
Retornos financieros	La organización compensa a los proveedores de capital con un rendimiento competitivo de la inversión y la protección de activos de la compañía.	Económico
Productos y servicios con valor agregado	Es el respeto de las necesidades, deseos y derechos de sus clientes y se esfuerza por proporcionar los más altos niveles de valores de producto y servicio.	Económico
Relaciones con otros negocios	La organización se compromete a realizar prácticas de comercio justo con proveedores, distribuidores y socios.	Económico-social
Ética	La organización establece, promueve, monitoriza y mantiene normas y prácticas éticas en el trato con todas las partes interesadas de la empresa.	Social
Gobernanza	Es la gestión de sus recursos a conciencia, así como el reconocimiento del deber fiduciario (actuar de forma moral, ética y legal) de los consejos de administración y los directivos de las organizaciones para que se centren en los intereses de las partes interesadas.	Social
Transparencia	Es la divulgación oportuna de la información sobre sus productos, servicios y actividades para tomar decisiones informadas.	Social
Compromiso con la comunidad	Es el fomento de una relación mutuamente beneficiosa entre la corporación y la comunidad en la que se encuentra.	Social
Prácticas de empleo justas	La organización se dedica a la gestión de recursos humanos, práctica que promueve la promoción del desarrollo de los empleados, la diversidad y el empoderamiento.	Social
Protección del medio ambiente	La organización se esfuerza por proteger y restaurar el medio ambiente y promover el desarrollo sustentable con productos, procesos, servicios y otras actividades.	Ambiental

Fuente: Epstein y Roy, 2003: p. 18.

e. El Modelo Tetraedro de las Relaciones Ambientales-Sustentabilidad parte de que la sustentabilidad es la condición del sistema ambiental en las etapas de producción, renovación y movilización de recursos de la naturaleza; busca minimizar al máximo la degradación del sistema. El modelo se compone de cuatro dimensiones: físico-biológica, social, económica y política. Junto con sus indicadores se emplea para evaluar la variación del sistema ambiental de su estado inicial hacia un escenario sustentable del desempeño de la sociedad (Achkar, 2005).

f. El Modelo Cuadro de Mando de Cuádruple Adaptativo (AQBL por sus siglas en inglés *Adaptive Quadruple Bottom Line Scorecard*), propuesto por Firestone et al. (2009), representa un mapa estratégico para evaluar el desempeño de la organización en el logro de la sustentabilidad de manera sistémica. Proporciona las herramientas

necesarias para crear indicadores, modelos de evaluación y métricas para el aprendizaje, la adaptación y la sustentabilidad. Se compone de cuatro esferas: la ambiental, la económica, la social y la financiera.

g. El Modelo de evaluación en alta o baja sustentabilidad clasifica a las organizaciones en alta y baja sustentabilidad. Eccles et al. (2014) realizaron un estudio con una muestra de 180 empresas entre las que se encontraron empresas de diferentes industrias como la del petróleo, de la construcción, aeroespacial, de automóviles, de alimentos y tecnología, entre otros. El resultado arrojó que 90 organizaciones implementan políticas de sustentabilidad (la gobernanza, el medio ambiente, los empleados, la comunidad, los productos y los clientes) a las que se les denominaron de alta sustentabilidad. Los directivos son responsables de la sustentabilidad y es vital la participación con las partes interesadas (*stakeholders*), tienen sistemas de medición e información no financiera más desarrollados.

En contraparte, a las 90 organizaciones restantes se les nombro de baja sustentabilidad, porque adoptan pocas o ninguna política de sustentabilidad, buscan la maximización del beneficio de la organización y consideran a las cuestiones sociales y del medio ambiente como externalidades. El modelo propuesto contiene un conjunto de políticas ambientales y sociales entre las que se encuentran las políticas relacionadas con el medio ambiente, los empleados, la comunidad, los productos y los clientes que se utilizan para construir el índice de políticas de sustentabilidad (Eccles et al., 2014).

h. El Modelo de evaluación del desempeño en la sustentabilidad organizacional presenta una redefinición del concepto de desempeño y sus dimensiones integrando la sustentabilidad en las organizaciones (Amato, 2014). A partir del modelo de sustentabilidad de TLB, se crea un listado de variables que interrelacionan las dimensiones del desempeño (eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de las partes interesadas) con los principios de la sustentabilidad (económicos, sociales y ambientales). De aquí surgen indicadores que podrían utilizarse para evaluar el desempeño en cada una de las dimensiones de la sustentabilidad.

i. El Modelo Naturaleza-Organización-Producto (NOP) es propuesto por Hernández, Ayón y Ovalle (2016) para evaluar la sustentabilidad de las organizaciones de forma holística y sistémica, a partir de cuatro esferas del desarrollo sustentable: ecológica, económica, social y cultural. De cada una de ellas se desprenden subsistemas y componentes (tabla 5). La esfera de la cultura es tomada de la Organización de las

Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, específicamente del documento Actas de la Conferencia General, 31ª Reunión (París del 15 de octubre-3 de noviembre de 2001) (UNESCO, 2001).

Tabla 5 *Modelo Naturaleza-Organización-Producto*

Esferas	Subsistemas	Componentes
Ecológica	Naturaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Atmósfera • Hidrósfera • Geosfera • Biosfera
Económica	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales • Infraestructura • Tecnología • Financieros
Social	Factor humano	<ul style="list-style-type: none"> • Propietarios y empleados • Clientes y comunidad • Competidores y proveedores • Otras organizaciones externas
Cultural	Ideología	<ul style="list-style-type: none"> • Misión, visión y valores • Normas, políticas y directrices • Conocimiento y cosmovisión.

Fuente: Hernández et al., 2016.

j. *Global Reporting Initiative* (GRI) es una organización internacional que elabora informes de sustentabilidad desde 1997 conocidos como Estándares GRI, que son utilizados para realizar informes públicos sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de las organizaciones y su contribución al desarrollo sustentable (GRI, 2016); se componen de estándares universales y de estándares temáticos (económicos, ambientales y sociales). Su propósito es contribuir a que la información divulgada por las organizaciones contenga rubros económicos, sociales y ambientales. Además, ayuda a entender y comunicar a sus partes interesadas el impacto que las organizaciones tienen en cuanto a sustentabilidad (Rodríguez y Ríos, 2016).

k. El Modelo de evaluación del desempeño sustentable de las organizaciones es propuesto por Caiado et al. (2018). Busca diseñar estrategias corporativas y enfocar los esfuerzos hacia la protección del medio ambiente, reducción de energía, imagen corporativa, gestión de la calidad, satisfacción del cliente y la mejora en la relación con las partes interesadas. Este modelo tiene como propósito evaluar el desempeño de las organizaciones mediante cinco dimensiones: económica, ambiental, técnica, social y gobierno, con lo cual se apoya el proceso de la toma de decisiones.

A continuación, en la tabla 6, se muestran cuáles son las dimensiones de la sustentabilidad (económico, ambiental, social y otros) que emplea cada uno de los modelos antes mencionados:

Tabla 6 *Resumen de los modelos multidimensionales del desempeño sustentable de las organizaciones*

Autor(es)	Modelo	Dimensiones			
		E	S	A	Otra(s)
Elkington (1997)	Triple Línea Base (TLB)	X	X	X	---
Naciones Unidas (1995)	Cuatro pilares de la sustentabilidad	X	X	X	Institucional
Epstein y Roy (2003)	Nueve principios de Epstein y Roy	X	X	X	---
Achkar (2005)	Tetraedro de las Relaciones Ambientales-Sustentabilidad	X	X	---	Físico-biológica Política
Firestone et al. (2009)	Cuadro de Mando de Cuádruple Adaptativo	X	X	X	Financiera
Harms et al. (2014)	Barómetro Internacional de la Sustentabilidad Corporativa (BISC)	X	X	X	---
Eccles et al. (2014)	Alta o baja sustentabilidad	---	X	X	---
Amato (2014)	Evaluación del desempeño en la sustentabilidad organizacional	X	X	X	---
Hernández et al. (2016)	Naturaleza-Organización-Producto (NOP)	X	X	X	Cultural
Estándares GRI (2016)	Los estándares GRI	X	X	X	---
Caiado et al. (2018)	Evaluación del desempeño sustentable de las organizaciones.	X	X	X	Técnico y Gobierno

Donde: E=Económico; A= ambiental, S=social.

1.3 La sustentabilidad organizacional

Las organizaciones existen, sobreviven y progresan teniendo como base un modelo de negocio que permite crear y distribuir de manera eficaz el valor agregado que generan (Carayannis et al., 2015; Mohd Zawawi y Abd Wahab, 2019). En este sentido, y como se ha referido anteriormente, la sustentabilidad organizacional incorpora las dimensiones económica, ambiental y social para crear y desarrollar nuevos modelos de negocios sustentables (Sarraz et al., 2021). Por lo tanto, la sustentabilidad organizacional se está convirtiendo en una corriente de las organizaciones que cada vez va adquiriendo mayor importancia (Wales, 2013), por lo que es fundamental ahondar en el tema.

1.3.1 Definiciones de sustentabilidad organizacional

De acuerdo con Fayol (1987) y Barnard (1959) las organizaciones se crean para lograr un fin común y su existencia, supervivencia y continuidad dependen de la combinación de elementos, de su eficiencia y eficacia. Las organizaciones son un conjunto de recursos adquiridos y organizados para producir bienes y servicios (Mirón y Hernández, 2002; Fong et al., 2017), con estructuras formadas por grupos de personas que trabajan con el fin de alcanzar la visión y los objetivos de la organización con éxito.

En este sentido, la sustentabilidad organizacional se concibe como la capacidad que tiene una organización para contribuir al desarrollo sustentable generando beneficios simultáneos en las dimensiones económico, ambiental y social (TLB). Los desafíos relacionados con la sustentabilidad pueden ser abordados desde el punto de vista comercial para identificar estrategias y prácticas que contribuyan a la sustentabilidad organizacional y generen valor para los accionistas y las partes interesadas (Hart y Milstein, 2003).

A juicio de Colbert y Kurucz (2007) la sustentabilidad organizacional se concentra en tres concepciones: la operativa equilibrada que maximiza el valor de la organización para los accionistas y pone el negocio en marcha; la operativa integrada, que crea valor de forma simultánea para las partes interesadas; y la estrategia integrada al negocio para crear valor para la sociedad solucionando problemas globales a través de la visión inclusiva de las partes interesadas.

La sustentabilidad organizacional es un enfoque integral de la organización, que equilibra la prosperidad económica, la integridad del medio ambiente y la sustentabilidad social en forma holísticas y duradera con base en los valores de la cultura organizacional (Florea, Cheung y Herndon, 2013).

Carayannis et al. (2015) expresan que la sustentabilidad organizacional integra aspectos económicos, ambientales y sociales en las operaciones comerciales de la organización para obtener una ganancia económica, al mismo tiempo que hace frente a los desafíos ambientales y ofrece soluciones sociales de manera ética y responsable.

De acuerdo con Moldavanova y Goerdel (2018) la sustentabilidad organizacional busca la supervivencia de la organización al resistir presiones inmediatas de su entorno y satisfacer las necesidades de las partes interesadas, con el propósito de mantenerla en el mercado en el corto y largo plazos.

Conforme a Rodríguez, Svensson y Eriksson (2018) la sustentabilidad organizacional es el esfuerzo de la organización por generar, además de la rentabilidad, un impacto en lo económico, ambiental y social en el mercado y la sociedad.

Vodonick (2018) indica que la sustentabilidad organizacional tiene una visión positiva y reconoce que el cambio es una constante que se liga a las personas y las organizaciones. En la medida que cambia el mundo, las organizaciones deben adaptarse a los diferentes entornos (físico, económico, ambiental y social) o dejarán de existir. De la misma manera que los cambios que realicen las organizaciones afectarán a las partes interesadas.

Srisathan, Ketkaew y Naruetharadhol (2020) definen a la sustentabilidad organizacional como el grado en que las organizaciones sobreviven y prosperan en el futuro. La sustentabilidad organizacional se vincula con la continuidad de las dimensiones económicas, ambientales y sociales. Se centra en cómo gestionar el conocimiento para ampliar el modelo de negocio de las organizaciones.

Para Istikhoroh, Moeljadi, Sudarma y Aisjah (2021) la sustentabilidad organizacional es la capacidad que tiene una organización para satisfacer sus propias necesidades, así como las necesidades de las generaciones actuales, sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras.

En esencia, la sustentabilidad organizacional es un proceso continuo que busca el desarrollo equilibrado y la integración de las dimensiones económica, social y ambiental, las cuales se relacionan entre sí e interactúan en la organización para cubrir sus necesidades presentes sin comprometer la disponibilidad de recursos para el futuro a través de su uso racional (Heemskerk, Pistorio y Scicluna, 2002; Rodríguez y Ríos, 2016; Ullah et al., 2021). Se centra en la creación de valor, la gestión ambiental, los sistemas de producción ambientalmente amigables y la conformación de capital humano (Mercado y García, 2013).

1.3.2 Modelos de sustentabilidad organizacional

Como puede verse, la sustentabilidad organizacional es multidimensional e interdisciplinaria (Caiado et al., 2018) que tiene como finalidad fortalecer y equilibrar las dimensiones económica, ambiental y social en la organización para que se mantenga en funcionamiento por más tiempo y prospere sin comprometer recursos futuros (Mohd Zawawi y Abd Wahab, 2019). El concepto de la sustentabilidad organizacional se relaciona con el modelo (TBL) integrado por las dimensiones económica, ambiental y

social (Ullah et al., 2021). Por lo tanto, las organizaciones adoptan el modelo TLB porque les permite alinear sus intereses económicos, ambientales y sociales al mismo tiempo que logran los objetivos de la sustentabilidad organizacional (Colbert y Kurucz, 2007; Wales, 2013; Istikhoroh et al., 2021).

El desempeño de la sustentabilidad organizacional se enfoca en los aspectos económico, ambiental y social de las organizaciones que se encuentran en un mercado y son reguladas por un marco normativo (Arora, Arora, Sivakumar y Burke, 2020). Para conocer el desempeño de la sustentabilidad organizacional es necesario evaluar las dimensiones de la TLB (económico, ambiental y social) de manera integrada, debido a que el desempeño de una puede afectar de manera positiva o negativa a las otras (González et al., 2015; Caiado et al., 2018).

Florea et al. (2013), Turan y Needy (2013), Terouhid y Ries (2016), Caiado et al. (2018), Mohd Zawawi y Abd Wahab (2019), Arora et al. (2020) y Kovilage (2020) mencionan algunos de los elementos que deben considerarse en cada dimensión de la sustentabilidad organizacional para evaluar su desempeño.

La dimensión económica tiene presente el impacto de las condiciones económicas en la organización y el desempeño a través de la prosperidad económica, la rentabilidad, las pérdidas y ganancias, la relación deuda-capital, el crecimiento de los beneficios, las ventas, los ingresos, el aumento de rendimiento de los activos, reducción de costos, las compras, el bienestar económico y el riesgo financiero, considerando la innovación, la tecnología, la colaboración, la gestión del conocimiento, los procesos y los informes de sustentabilidad.

La dimensión ambiental toma en cuenta el impacto que tiene la organización en los ecosistemas, así como la calidad y protección al medio ambiente; la explotación, conservación y cantidad de recursos naturales utilizados; la reducción de residuos peligrosos y no peligrosos; la disminución de vertidos; la reducción de emisiones de aire y del suelo; gases de emisión de efecto invernadero; uso del agua y la tierra; tratamiento y reutilización de aguas residuales; consumo y ahorro de agua y energía; costos de formación ecológica; incentivos ambientales; impacto y daños al medio ambiente que pueda generar el producto o servicio en la biodiversidad.

En la dimensión social se tiene en cuenta el impacto y el beneficio que la organización proporciona al sistema social y a las partes interesadas (empleados, proveedoras, clientes y sociedad); se enfoca en áreas como: gobierno corporativo, comportamiento

ético, respeto por los derechos humanos, evitación de corrupción, tiempo perdido, prácticas laborales, trabajo decente, salarios justos, motivación, desarrollo de capital humano, costos por proteger la salud de los empleados, así como la reducción de accidentes y enfermedades con relación al trabajo realizado, creación y seguridad en el empleo, bienestar de los empleados, equidad y tasa de desempleo; además de contribuciones filantrópicas, donaciones, justicia social, salud y bienestar de la comunidad; relación con los inversores y proveedores, transparencia de información, reputación de la organización, entre otros.

Las dimensiones de la sustentabilidad organizacional (económica, ambiental y social) se relacionan entre sí para lograr un equilibrio y tener resultados positivos (Chai, 2009; Araujo y Navarro, 2015). La sustentabilidad organizacional es un factor que ayuda en el desarrollo de operaciones y estrategias, en la gestión y toma de decisiones, en el cumplimiento eficiente de los objetivos y en la mejora del desempeño de la organización. Por ello, es relevante evaluar el desempeño de la sustentabilidad organizacional para conocer su progreso y mejorarlo de manera constante (Caiado et al., 2018). El desempeño de la sustentabilidad organizacional tiene como objetivo combinar y medir los resultados de las dimensiones económica, ambiental y social (Kovilage, 2020); las organizaciones que adoptan el modelo TLB lograron mantener el negocio, integrando a las partes interesadas en el nivel local y global para solucionar problemas y obtener beneficios en el proceso (Colbert y Kurucz, 2007).

Para evaluar la sustentabilidad organizacional es necesario considerar modelos con índices que permitan a los responsables de la toma de decisiones, establecer planes de acción para que la organización sea sustentable (Satolo, 2012). Entre los modelos usados a nivel mundial se encuentran los índices de sustentabilidad Dow Jones, FTSE4Good IBEX y MSCI ESG.

a) Los índices de sustentabilidad Dow Jones (*Dow Jones Sustainability Indexes*) rastrean el desempeño de las organizaciones que lideran la sustentabilidad organizacional en los sectores donde operan. El proceso de evaluación consiste en definir a las organizaciones que serán invitadas a responder el cuestionario o a través de la información disponible públicamente para identificar su respuesta ante la crisis en lo económico, ambiental y social. Otro componente es el monitoreo de los medios de comunicación y los comentarios de las partes interesadas (DJSI, 2011).

b) Los índices FTSE4Good IBEX se aplican a la evaluación del desempeño de buenas prácticas de RSC en las dimensiones ambiental (gestión de riesgos medioambientales y cambio climático) y social (derechos humanos y laborales, estándares laborales en la cadena de suministro y reducción de sobornos). Se utilizan como productos financieros enfocados a la inversión sustentable y sirven como una herramienta para evaluar el progreso y avances de la organización. Es un referente en el desempeño de las inversiones sustentables (FTSE Russell, 1995).

c) Los índices MSCI ESG se utilizan para evaluar y conocer los riesgos y oportunidades en las dimensiones medioambiental, social y gobernanza; expone los riesgos e identifica a los líderes por tipo de negocio y sector (MSCI, 2021).

1.3.3 Beneficios de aplicar la sustentabilidad organizacional

Entre los beneficios se encuentran: el cumplimiento de las medidas y marcos de la sustentabilidad para afrontar desafíos en la generación de cadenas de valor; innovar en el diseño y desarrollo de nuevos bienes y servicios sustentables, así como de nuevos modelos de negocio; alcanzar objetivos, competir y sobrevivir en el mercado; crecimiento del ahorro por el manejo y reducción de residuos, tiempos de entrega más cortos, mejor calidad en los bienes y servicios; aumento de ingresos, respeto con el medio ambiente; generación de beneficios para la sociedad (Hart y Milstein, 2003; Carayannis et al., 2015; Gupta, Kumar y Wasan, 2021); construcción y mantenimiento de la satisfacción de las partes interesadas (cuando se consideran sus necesidades en la toma de decisiones y se evalúa su grado de satisfacción facilita la creación de valor a largo plazo) (Turan y Needy, 2013); la generación de una valoración más alta y una mayor preferencia de los inversionistas en el mercado financiero (Lo y Sheu, 2007).

Para que la sustentabilidad organizacional sea viable y efectiva las organizaciones deben tener presente el cambio de su entorno, los impactos que hay en el mundo y su capacidad de aprender e innovar (McElroy, 2006; Popescu et al., 2012). La capacidad interna de la organización es un elemento que ayuda a enfocar los objetivos de la organización en el corto y largo plazos, así como a utilizar mejor sus procesos de aprendizaje tecnológico para lograr la supervivencia, ser más competitivas, mejorar su desempeño y lograr el éxito de la sustentabilidad organizacional (Carayannis et al., 2015; Moldavanova y Goerdel, 2018).

La puesta en marcha de prácticas sustentables se dinamiza cuando se combinan factores externos (requerimientos del mercado, los lineamientos, límites, políticas

públicas, las regulaciones y la legislación) y factores internos (necesidades, requerimientos, expectativas, demandas y exigencias de los trabajadores) para establecer reglas, normas y políticas, así como crear símbolos de identidad que mantengan la unidad entre sus integrantes (Bonelli, 2018; Caiado et al., 2018; Istikhoroh et al., 2021).

Para tener niveles más altos en sustentabilidad organizacional es necesario incluirla, incorporarla, inyectarla o implementarla en la planeación estratégica, los objetivos y en la cadena de suministro; enfocándose en áreas clave como: el desempeño financiero, los clientes, los productos, la gobernanza y las partes interesadas (Terouhid y Ries, 2016; Caiado et al., 2018). Una buena salud financiera ayuda a la supervivencia de la organización (Moldavanova y Goerdel, 2018) así como a establecer canales de comunicación con las partes interesadas, lo que permitirá lograr el éxito de la sustentabilidad organizacional (Carayannis et al., 2015; Caiado et al., 2018). También es necesario adoptar estándares y regulaciones ambientales, así como el uso de tecnología para una producción más limpia y desarrollar habilidades directivas. Estas prácticas ayudan a mejorar el desempeño económico, social y ambiental de la organización (Martínez y Llamas, 2015; Gupta et al., 2021), es decir, a implementar, ejecutar y evaluar la sustentabilidad organizacional.

Los principios de operación organizacional, la mercadotecnia, la gestión de capital humano y la gestión orientada al cliente influyen de manera directa y positiva en la sustentabilidad organizacional. A su vez, elementos como liderazgo, clima organizacional, trabajo en equipo y procesos de gestión interna influyen y generan un cambio en la cultura organizacional integrada por las relaciones de confianza y aceptación, lo que facilita las bases morales, políticas y organizativas que mejoran el desempeño de la sustentabilidad organizacional (Vargas-Hernández, 2010 y 2013; Caiado et al., 2018; Srisathan et al., 2020).

Los valores organizacionales (que integran la cultura organizacional) sirven para determinar el tipo de negocio, dan una dirección al esfuerzo de sus integrantes y ayudan a establecer estrategias para lograr la sustentabilidad organizacional (Colbert y Kurucz, 2007). La transmisión de valores como: altruismo, empatía, norma positiva de reciprocidad, modestia privada, comportamiento ético, implementación de políticas sustentables y el desarrollo humano, contribuyen al logro de la sustentabilidad organizacional en el corto y largo plazos, al mismo tiempo que generar un desempeño superior (Florea et al., 2013).

1.4 La sustentabilidad organizacional y el desempeño superior

Las organizaciones son organismos vivientes con identidad y propósitos propios (Nonaka, 2007) y para mantenerse saludables deben cumplir con ciertas características como: adaptabilidad, sentido de identidad e integración entre sus partes interesadas. Las organizaciones sanas y sustentables deben desarrollar recursos y capacidades para cumplir con sus funciones, alcanzar sus fines y, en la medida en que se desempeñen, sobrevivir, adaptarse y crecer (Schein, 1982; Mercado, García y Jiménez, 2016). Para que las organizaciones existan, sobrevivan y se desarrollen tienen que transformarse y crear nuevos modelos de negocio que incorporen la sustentabilidad organizacional apoyados del modelo de la TLB para convertirse en entidades que, además de crear valor económico, den soluciones a los desafíos ambientales y sociales (Carayannis et al., 2015).

Las organizaciones pueden llevar su gestión de forma sustentable al mismo tiempo que tienen una influencia positiva en su desempeño considerando aspectos económicos como las ganancias y las utilidades, los ingresos y la rentabilidad; la dimensión ambiental contempla reducir el consumo de recursos y cuidar el medio ambiente para incrementar la productividad, la confianza de las partes interesadas y atraer recursos financieros; en lo que respecta a la dimensión social, pone atención a temas sociales dentro y fuera de la organización, tales como el bienestar de los empleados, programas comunitarios y donaciones benéficas; busca tener menor rotación de personal para reducir los costos de contratación, selección y capacitación. Por otro lado, aumenta la confianza pública y los empleados se sienten más seguros (Moldavanova y Goerdel, 2018; Pop et al., 2018; Arora et al., 2020; Gupta et al., 2021).

La sustentabilidad organizacional es una realidad en el éxito de cualquier organización (Ullah et al., 2021) y permite mayor permanencia en el tiempo, así como la habilidad para modificar la relación con las partes interesadas. De igual forma, fortalece al líder proveyéndolo de competencias para el desarrollo económico, ambiental y social, además de considerar las competencias de la dirección y la gestión de los recursos humanos en las mejoras competitivas (González et al., 2016).

Implementar la sustentabilidad organizacional en la estrategia comercial, las operaciones y la cultura organizacional permite desarrollar una mentalidad positiva con un enfoque proactivo e innovador para aprovechar las oportunidades y obtener mayores beneficios (CIPD, 2012).

Aplicar la sustentabilidad como estrategia en la organización ayuda a lograr el equilibrio de las dimensiones de la sustentabilidad y el desarrollo de recursos y capacidades de la organización maximizando los beneficios tangibles e intangibles y, en consecuencia, mejorar su desempeño superior (Álvarez y Vargas-Hernández, 2012; Pop et al., 2018).

Incorporar la sustentabilidad en las decisiones estratégicas requiere de políticas de gestión (Terouhid y Ries, 2016). El responsable de la toma de decisiones puede decidir qué política estratégica implementar para construir la sustentabilidad organizacional una vez analizado su entorno (Istikhoroh et al., 2021). La aplicación de políticas sustentables ayuda a crear un desempeño superior de la organización (Sarfraz et al., 2021), ya que la sustentabilidad organizacional se relaciona con el desempeño de la organización por medio de los planes estratégicos para satisfacer sus necesidades y las necesidades de las partes interesadas integrando, manteniendo y cuidando los recursos actuales y futuros (Ullah et al., 2021).

Para evidenciar un desempeño superior debe recurrirse a indicadores de sustentabilidad que faciliten la comparación de resultados entre organizaciones, así como identificar avances, detectar y corregir problemas (Araujo y Navarro, 2015).

El concepto de desempeño superior se aplica en las organizaciones con y sin fines de lucro y se espera que utilicen sus recursos para operar de manera eficiente. Las organizaciones con alta sustentabilidad tienen un desempeño superior en el largo plazo en términos de mercado de valores y el desempeño contable en comparación con las organizaciones con una sustentabilidad baja (Eccles et al., 2014). Por lo tanto, la sustentabilidad organizacional es un elemento que influye de manera positiva en el desempeño de las organizaciones, por lo que es de suponerse la estrecha relación entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior (Srisathan et al., 2020), a través de la superioridad de la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de satisfacción de las partes interesadas (Hill y Jones, 2011).

Como ya se dijo, para lograr un desempeño superior es necesario crear una diferenciación y menores costos a través de la superioridad de la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de satisfacción de las partes interesadas (Hill y Jones, 2011).

a) Eficiencia. La organización necesita una cantidad de recursos tangibles e intangibles para producir bienes o servicios y será más eficiente entre menos cantidad de recursos utilice (Porter, 1991). El aprovechamiento de los recursos va a depender de la manera

en cómo son empleados, las combinaciones entre ellos y las diferentes cantidades utilizadas ayuda a obtener mejores resultados, productos y servicios (Pulido, 2010). La eficiencia es la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos con la menor inversión de recursos y la medida más común para evaluar la eficiencia es la productividad (Díaz de Santos,1997). O bien, el mejor uso de los recursos de la organización permite mejorar la eficiencia (Barney,1991; Mirón y Hernández, 2002).

El óptimo empleo de los recursos, el financiamiento, el aprovechamiento de las instalaciones, infraestructura en el nivel corporativo (administración, contabilidad y aspectos legales), el aprendizaje de los integrantes y adoptar nuevas tecnologías ayuda a mejorar su optimización, incrementar la eficiencia y la reducción de costos (Porter, 1991).

Las instalaciones y la infraestructura organizacional (administración, finanzas, contabilidad, legal y asuntos del gobierno) son actividades indirectas que aseguran la calidad y repercuten en la eficiencia de otras actividades. Por otra parte, el aprendizaje de los integrantes puede lograr muchas mejoras, y se ve influenciado por el nivel de inversión destinado (financiamiento). La rapidez con la que se aprende se debe a la inversión destinada (Porter, 1991).

b) Calidad. Este elemento tiene relación con los atributos de los bienes y servicios como: forma, durabilidad, resistencia, confiabilidad y seguridad, entre otros. Se logra la calidad cuando los bienes y servicios proporcionan a los clientes una mayor utilidad y satisfacción en comparación con lo ofrecido en el mercado. La calidad puede entenderse de dos maneras:

- La calidad como excelencia: considera aspectos como diseño, estilo del producto, estética, características físicas y funciones.
- La calidad como confiabilidad: describe los atributos que tienen los bienes y servicios que cumplen con las características, objetivos, durabilidad y resistencia para lo que fueron diseñados.

Las actividades para asegurar la calidad (supervisión, inspección, evaluación, verificación y capacitación constante) generan la reducción de desperdicio, en consecuencia, el mejor empleo de los recursos (Porter, 1991). Por ejemplo, la organización debe formar a sus integrantes por medio de la capacitación para mejorar la calidad, los procesos, el servicio, la seguridad y evaluar sus resultados para saber si la

capacitación es eficiente (Obando, 2008), pues un personal capacitado permite una mayor eficiencia en los procesos y servicios (Barros, 2014).

Las organizaciones deben realizar programas de mejorar continua en los productos y servicios, establecer formas de medición de la calidad que sirve para comparar el desempeño de la organización. La relación de la innovación con la calidad se acompaña de normas y reglas que permitan mejorar las relaciones y la colaboración con algunas partes interesadas (proveedores y usuarios) (Porter, 2015).

c) Innovación. Es la búsqueda de nuevas formas y técnicas para producir bienes y servicios, así como crear nuevos beneficios en sus estructuras de producción (Arteaga, 2013). La innovación es la capacidad que tiene la organización para modificar procesos y para generar nuevo productos y servicios (Díaz de Santos, 1997). Existen dos tipos de innovación (Hill y Jones, 2011):

- La innovación de productos o servicios se enfoca en el desarrollo de productos existentes para agregarles nuevos atributos o en la creación de nuevos productos.
- La innovación de procesos se centra en el desarrollo de nuevos procesos para elaborar los mismos productos o servicios.

Las organizaciones cuentan con la creatividad para producir bienes y servicios, para participar de manera diferenciada en el mercado y, en consecuencia, lograr el desempeño superior (Porter, 1991).

d) Partes interesadas. Para sobrevivir, la organización busca satisfacer las demandas de las partes interesadas, ya sea a través de mejorar la calidad de los bienes y servicios o de desarrollar nuevos con características de diferenciación, siempre adaptándose a las exigencias y mejoras en tiempos de respuesta. Las partes interesadas buscan resultados de alta calidad (Carayannis et al., 2015; Rodríguez et al., 2018; Srisathan et al., 2020).

Satisfacer las necesidades del cliente hace que las organizaciones sean viables y rentables. La diferenciación forma parte de la calidad y permite tener la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente y crear valor, lo que justifica la preferencia o un precio alto (Porter, 1991). Entre las partes interesadas está la vinculación con el gobierno, las instituciones y la sociedad. Las organizaciones deben buscar alternativas de comunicación con métodos innovadores para establecer colaboración con otros sectores, controlar la incertidumbre y la escasez de recursos (Franklin y Krieger, 2011).

Por lo tanto, para que las organizaciones (con y sin fines de lucro) sean más eficientes y eficaces es necesario establecer estrategias para tener un desempeño superior (Hill y Jones, 2011; Ynzunza e Izar, 2013; Chacón-Fiallo y Zapata-Cantú, 2021). El desempeño superior es resultado de una diferenciación y reducción de costos por medio de la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de satisfacción de las partes interesadas (Hill y Jones, 2011).

1.5 Sustentabilidad organizacional y desempeño superior en las organizaciones deportivas: revisión de literatura

El deporte es de naturaleza social y tiene un sentido colectivo; es relevante porque es parte fundamental y vital para mejorar la salud física y mental de los individuos, ayuda a incrementar la calidad de vida, así como al proceso formativo de las personas que interactúan en la sociedad. El grado de evolución del deporte ha diseñado nuevas disciplinas y formas de practicarlo. Por ejemplo, el deporte moderno tiene una importancia y carácter sociales porque es un medio de recreación, ayuda al desarrollo integral de las personas y forma parte de la cultura de las sociedades (Gutiérrez, Mera y Valencia, 1983).

El deporte es un fenómeno que tiene un impacto directo e indirecto en diferentes ámbitos de la sociedad, convirtiéndose en un objeto de estudio desde diferentes disciplinas como la psicología, la sociología y la economía, entre otras (Arias, 2009). Por ejemplo, desde la psicología social las personas se asocian para satisfacer necesidades, las personas acuden a los clubes deportivos para participar en situaciones que les generen alguna gratificación. La asociación resulta de la necesidad de satisfacer deseos, y en el deporte se logra la agrupación y la integración (Gutiérrez et al., 1983).

Por su parte, el trabajo social se encarga de la búsqueda del bienestar social, por lo que el deporte es necesario para el ser humano y observa al deportista como un individuo integral de la sociedad. El deporte cuenta con seres humanos que hay que desarrollar a través de actividades físicas, además el juego sirve como una herramienta para motivar a las personas a realizar una actividad deportiva encaminada al bienestar (Gutiérrez et al., 1983). La función del deporte es lograr el orden social, participar en la conformación de la personalidad de los individuos, canalizar la agresividad y contribuir a la armonía social (Barbero, 1991; Moscoso, 2006), por lo que el gobierno ha identificado al deporte como un medio para realizar ciertas funciones en diferentes ámbitos como el social, el educativo y la salud (Zavaleta et al., 2014).

Desde lo económico, el deporte se determina por la sociedad capitalista y los medios de producción y las clases sociales. El deporte se relaciona con el trabajo porque a través

del juego recrea situaciones de la vida real. Puede tener participación del estado o de la industria; tiene como categorías el desempeño y la competición, así como una división del trabajo y especialización; la comercialización y el lucro forman parte de la lógica capitalista del deporte (Gutiérrez et al.,1983), de donde se deriva la economía del deporte.

Entre los problemas que estudia la economía deportiva se encuentran la relación costo-beneficio de la actividad deportiva; la eficiencia del gasto en el deporte; la relación costo-efectividad del deporte de alta competencia; el impacto financiero de la organización de eventos deportivos sobre el PIB de los países anfitriones; comparación del presupuesto asignado al deporte con las medallas o resultados obtenidos; la oferta y demanda de bienes y servicio deportivos; la incidencia en la práctica deportiva en el nivel de productividad de los trabajadores; el aporte financiero del deporte profesional al deporte aficionado; la repercusión del deporte en el empleo; la predicción del éxito deportivo en diferentes eventos mediante el uso de modelos econométricos (Arias, 2009).

De acuerdo con la economía deportiva el sistema deportivo se compone de un sistema de proceso de producción de bienes y servicios que requiere el uso de diferentes factores productivos para obtener el máximo beneficio como: 1) recursos humanos (entrenadores, médicos, nutriólogos, masajistas psicólogos, sociólogos, metodólogos) así como recursos materiales (instalaciones, equipos, tecnología, uniformes, alimentación, equipo médico); 2) trabajo en lo deportivo es el entrenamiento por el cual recibe un beneficio (beca, ayuda económicas y en especie, patrocinios, premios) a cambio de obtener una medalla; 3) inversión de capital es el presupuesto asignado para preparar al atleta. De igual manera el proceso productivo debe considerar tres elementos que se aplican a la organización y la práctica deportiva: a) la inversión, en el ámbito de las organizaciones es utilización de los diferentes recursos; en el deporte, es la preparación del atleta; b) el rendimiento en las organizaciones es la relación entra capital invertido y el producto o resultado; en lo deportivo, es la ejecución o desempeño de la actividad deportiva con calidad; c) el beneficio en las organizaciones es la ganancia económica; en lo deportivo, es el logro máximo del rendimiento reflejado en medallas, trofeos y premios (Arias, 2009).

El deporte y el sistema deportivo se explican por diferentes perspectivas económicas como la teoría de la división del trabajo y la especialización que señala que la constante práctica de una operación específica incrementa la capacidad productiva de la organización y de los deportistas. Las siguientes teorías se aplican al deporte de alto rendimiento. La teoría de la ventaja comparativa es aprovechada por el país para obtener

medallas y mejores resultados que los competidores de otras naciones. En la teoría de recursos públicos, el deporte y el sistema deportivo se benefician de los servicios públicos (vías de comunicación, alumbrado, seguridad, entre otros). De acuerdo con esta perspectiva tanto el deportista como la medalla que obtiene se convierte en bienes públicos. La ley de rendimientos decrecientes señala que al aumentar el factor trabajo en el entrenamiento, el atleta entra en un estado de fatiga física y mental, lo que reducirá el rendimiento deportivo (Arias, 2009).

Desde la teoría de la organización se estudian las organizaciones relacionadas con el deporte, las cuales, debido a la constante evolución del deporte causada por la profesionalización y comercialización ha puesto en desafío su forma tradicional de operar y medir la efectividad (Moscoso, 2006). Los cambios en la estructura y las operaciones de las organizaciones deportivas se han dirigido hacia un sistema empresarial con el propósito de aumentar su eficacia, incluso aquellas que no tienen un propósito lucrativo.

Las organizaciones deportivas son entidades que participan en el sector deportivo, orientadas al cumplimiento de sus objetivos y se clasifican de acuerdo con su estructura, misión, visión, metas y objetivos. Para comprender las características de las organizaciones deportivas es necesario diferenciar los tipos de estructuras y conocer los factores que influyen en ellas como son: tamaño de la organización, tecnología y el entorno. Entre las características estructurales de las organizaciones deportivas que desarrollan y promocionan el deporte se encuentran la diferenciación (lo que dio origen a la profesionalización y especialización), la coordinación (formalización por medio de normas y reglas) y la centralización (Moscoso, 2006).

Desde lo económico administrativo, se estudia cómo las organizaciones deportivas utilizan los recursos escasos para producir bienes (instalaciones, equipo deportivo, artículos y ropa deportiva) y servicios (organización de eventos deportivos, formación de atletas y proceso de enseñanza de la actividad deportiva) relacionados con el deporte. Por ejemplo, los eventos deportivos se rigen por reglas, normas y parámetros establecidos según la disciplina deportiva, aceptados por los competidores y para que se cumplan se designan jueces y árbitros. Estos eventos funcionan como un mercado donde hay oferta (medallas, elemento limitado, agotable y escaso) y demanda (competidores) que buscan el máximo beneficio (Arias, 2009).

Implementar la sustentabilidad organizacional en las organizaciones deportivas las convierte en promotoras de la sustentabilidad; y cuando se agrega al aficionado

consciente se tienen sociedades sustentables con sus dimensiones equilibradas. Desde la dimensión económica incrementa su rentabilidad y crea valor en la marca. En la dimensión ambiental mejora su eficiencia cuando aprovecha los recursos naturales como el agua y la energía, recicla residuos y plantan árboles. En la dimensión social promueve la inclusión social a través donaciones de ropa, alimentos, distribución de materiales escolares, premios a los fanáticos y a las escuelas deportivas que realizan acciones sustentables (Araujo y Navarro, 2015) (tabla 7).

Tabla 7 *Manifestaciones de la sustentabilidad organizacional en unidades deportivas*

Indicadores Económicos	Indicadores Ambientales	Indicadores Sociales
Costo, exportaciones, estrategias de negocios, lucro, nomina, inversión, mercado, calidad, ingresos, ventaja competitiva	Agua, cumplimiento a las legislaciones, energía, biodiversidad; impactos ambientales, productos ecológicamente correctos, reciclaje, tecnologías limpias, tratamiento de afluentes	Compromiso con el desarrollo de los recursos humanos, derechos humanos, diversidad, prácticas de trabajo, responsabilidad social, seguridad, salud, sociedad

Fuente: Araujo y Navarro, 2015.

De aquí la importancia de trabajar y vigilar el avance en la eficiencia, la calidad, la innovación y la satisfacción de las partes interesadas. En cuanto a la eficiencia es necesario contar con instalaciones adecuadas para realizar sus operaciones; basar su gestión en el uso de los recursos y el desarrollo de capacidades para mejorar su desempeño y alcanzar el éxito deportivo (el cual se mide a través del logro de objetivos y de resultados deportivos). Las organizaciones deportivas son eficientes cuando tienen buenos resultados financieros por medio de la venta de productos y servicios deportivos, apoyos del gobierno, donaciones y patrocinios. Por otro lado, también es importante la reducción de costos en todas las funciones de la organización (Espinal y Cruz, 2019) y contar con recursos humanos capacitados y orientados hacia la colectividad (Barros, 2014).

La calidad influye en la planeación, liderazgo y control deportivo; permite generar mejores resultados para ser más competitivas. Existe la calidad en elementos tangibles e intangibles. La calidad en elementos tangibles se observa en los uniformes, accesorios e implementos deportivos. La calidad en elementos intangibles se determina en los servicios deportivos que considera al deportista y su calidad de vida, los resultados deportivos, el entrenamiento y al entrenador (Millán, 2016).

La innovación en productos, servicios y procesos ayuda a las organizaciones deportivas a aprender, adaptarse más rápido al cambio para sobrevivir y aumentar su desempeño. La innovación en las organizaciones deportivas debe implementar el uso de la tecnología

para generar datos, hacer pronósticos, conocer el rendimiento de los deportistas y gestionar eventos deportivos. Por otro lado, la reputación digital, los incentivos, los eventos y los premios fomentan la innovación, la creatividad y la lealtad de los usuarios dando como resultado la atracción de nuevos integrantes (Espinal y Cruz, 2019). Si los miembros participan en la realización de normas se crea una mayor lealtad e identidad hacia la organización (De D'Amico, 2009).

Por otro lado, la innovación permite crear equipos multidisciplinarios y nuevos modelos organizativos. Un equipo multidisciplinario se integra por especialistas necesarios en las distintas etapas requeridas para el diseño y desarrollo de los bienes y servicios, haciendo posible el logro de una diferenciación (Ramírez, 2011; Chirinos y Rosado, 2016). Las organizaciones forman equipos multidisciplinarios para que cada integrante aporte un conocimiento que agregue valor y origine resultados de mejor calidad (Fincowky y Enrique, 2011). En las organizaciones deportivas el equipo multidisciplinario se integra por el psicólogo deportivo, el nutriólogo, el médico deportivo, el preparador físico y el gestor deportivo; es un elemento importante para obtener del éxito deportivo (La Torre y Pérez, 2018).

En lo que respecta a las partes interesadas, las organizaciones deportivas deben conocer las intenciones sobre el consumo del deporte, el grado de satisfacción para desarrollar estrategias que garanticen su retorno al próximo evento, se incrementen los niveles de consumo y el tamaño de su comunidad, se refuerce el compromiso con los valores que la marca representa y se logre el éxito financiero (Quispe y Rivera, 2018; Espinal y Cruz, 2019). Por consiguiente, las organizaciones deportivas deben ser flexibles, tener flujos de información, utilizar la innovación y el uso de tecnologías que les servirán de ayuda en la toma de decisiones, tener mejores resultados y lograr un mejor desempeño superior (Espinal y Cruz, 2019).

Capítulo 2. Organizaciones deportivas de combate federado

Este capítulo toma como punto de partida la postura de Bamberger (2008), quien sostiene que se requiere mayor consideración del contexto para desdibujar la división entre lo "micro" y "macro", lo que da como resultado teorías más sólidas que capten mejor la creciente complejidad de los fenómenos y las relaciones organizacionales al ofrecer cierto poder predictivo y relevancia en el mundo real.

El contexto de esta investigación empírica corresponde a las organizaciones deportivas de combate federado, siendo las de mayor impacto en el mundo el judo, el karate y el taekwondo (Martínez, 2011). De acuerdo con el proceso de clasificación y participación asignada por la CONADE (2019), entre los deportes de combate se encuentran el box, las luchas asociadas, el karate, el judo y el taekwondo.

2.1 El deporte: evolución, definición y beneficios

Desde la antigüedad, las personas realizaban actividades físicas como la caza o el combate para defenderse de otros pueblos. Correr, lanzar objetos o luchar, se fueron convirtiendo en actividades de diversión y juego, clasificándose de acuerdo con sus propósitos en militares, religiosos y de recreación (Collins, 2013). En las culturas mesoamericanas, el juego de pelota tuvo un importante papel ritual, político y económico (Martínez, 2004). Las actividades deportivas se vincularon tanto a los rituales y ceremonias religiosas (García, Puig y Lagardera, 2014; García, 2005), como a los cambios políticos, sociales y económicos de la época. Por ejemplo, el tiro con arco, el *zuqiu* (balompié) o las artes marciales en China (Mezcua, 2012). Por su evolución cultural, los deportes pueden ser (Lavega y Olaso, 1999):

- Deportes autóctonos. Su principal característica es que no tuvieron contacto con otras culturas, como por ejemplo el juego de pelota que ahora se practica como parte de un espectáculo (Martínez, 2004; García, 2005; Ocampo, 2012).
- Deportes tradicionales. Se desarrollan a partir de las prácticas deportivas de la aristocracia y la burguesía inglesa en el siglo XIX (García et al., 2014).
- Deporte popular. Surge como respuesta a la higiene laboral y a un planteamiento sociopolítico para evitar conflictos laborales (ejemplo: fútbol) (García, 2006).
- Deporte moderno. Este tipo de deporte ha tenido contacto con otras culturas, pasando de lo místico y religioso hasta convertirse en un elemento lúdico, de esparcimiento y cultural en nuestra sociedad (Zavaleta et al., 2014). El cambio del deporte rural al deporte moderno se debió a cambios económicos y sociales.

La comercialización del deporte y las apuestas dieron origen, orden y estructura al deporte moderno (Collins, 2013), ligándolo con la era industrial; sus manifestaciones se vinculan a una base económica y presenta una estructura de relaciones de producción capitalista industrial convirtiéndose en una realidad genuina causada por la industrialización (Rodríguez,1998; Martínez y García, 2000).

Una evidencia de la evolución del deporte rural a deporte moderno son los Juegos Olímpicos con origen en la antigua cultura griega. En 1896 en Atenas, Grecia se celebraron los primeros Juegos Olímpicos de la era moderna (Sesé, 2008). El deporte moderno se convirtió en un fenómeno característico de nuestra época y su evolución se debe a la adaptación de las normas sociales y morales (García, 1994; García, 2006; Mendoza, 2009; García et al., 2014).

Existen diferentes categorías que diferencian al deporte moderno del deporte antiguo: secularidad, igualdad de oportunidades, especialización, racionalización, organización burocrática, cuantificación y búsqueda del récord (García et al., 2014). El deporte moderno también posee categorías de carácter transhistórico con significados diferentes a los del deporte antiguo, resaltando la competencia, el rendimiento, la burocracia, la utilidad y el ideal de progreso (Mendoza, 2009). De manera similar, las categorías con reflejo de la sociedad industrial son: especialización, racionalización, burocratización, cuantificación, búsqueda del récord, división del trabajo, utilización de la ciencia y tecnología, los medios de comunicación y la universalización de los sistemas educativos formales (García et al., 2014).

El deporte moderno es un evento social reconocido como ente cultural integrado por rituales, representaciones, normas y valores (Bouet,1968); se realiza con fines lúdicos, educativos y sanitarios; influye en la calidad de vida, la salud y la educación de las personas, pero también impacta en aspectos sociales, políticos y económicos (Mestre et al., 2002; Hernández, 2005; Reyes, 2006). Puede producir y reforzar el modelo social por medio de normas, valores y sanciones para lograr el orden (Moscoso, 2006). Para el gobierno, el deporte es un medio para realizar funciones en ámbitos sociales, educativos y de salud (Zavaleta et al., 2014).

El deporte moderno surge con el restablecimiento de los Juegos Olímpicos con influencias del paradigma positivista¹ (Minkévich, 1998), el cual concibe al deporte como

¹ Se caracteriza por ser cuantitativo, racional y objetivo; afirma que la realidad es absoluta y medible regida por normas y leyes; se basa en lo verificable por lo que emplea métodos estadísticos (Ramos, 2015).

“un fenómeno natural, eterno, intrínseco a la naturaleza humana, positivo, inofensivo, neutral, apolítico, transparente, igualitario y fraterno” (Altuve, 2009, p.1). Desde este paradigma, el deporte es considerado como toda aquella actividad que requiere esfuerzo físico para cumplir diversos fines con el propósito de comparar el rendimiento de sus participantes. Por lo tanto, el objetivo del deporte es comparar el esfuerzo físico de los atletas en las competencias registrados en récords para designar un ganador; utiliza la observación y la medición, hace uso de la ciencia y la tecnología para satisfacer la necesidad de superar las marcas mundiales (Altuve, 2016).

Un elemento del deporte moderno es el juego limpio que representa actitudes y comportamientos justos y éticos regidos por normas, códigos y valores evitando cualquier acto ilícito para obtener la victoria. Es reconocido como freno a la violencia, el racismo, la discriminación y las malas prácticas comerciales (COI, 2001). Son múltiples los beneficios del deporte que requiere movimientos corporales para lograr un fin específico y desde las culturas antiguas se ha relacionado con la salud, buscando que el practicante mejore sus condiciones de vida (Gálvez, 2004; Segura, 2006; Mendoza, 2009).

Los atletas que practican deporte emplean la conducta del logro en la búsqueda del éxito y la satisfacción de haberlo alcanzado, dándole énfasis a las competencias. En este sentido, las competencias llevan a la especialización y profesionalización deportiva. La competencia es el resultado que depende de sus actitudes y conductas para superar al contrincante (García-Navera y Remor, 2011).

El deporte es un fenómeno social que forma parte de la cultura, aporta valor económico y social; se relaciona con la ideología, la economía y la política, entre otros (Camargo, Gómez, Ovalle y Rubiano, 2013; Escamilla, Alguacil y Espert, 2018). El deporte es liberal, espontáneo y desinteresado; se practica por diversión y distracción; se somete a reglas y se representa en forma de ejercicios físicos (Cagigal, 1957). En la Carta Europea del Deporte de 1992, se define como aquella actividad física que tiene por finalidad mejorar la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o el logro de resultados en competencias (García et al., 2014).

Para Mendoza (2009) “el deporte es una actividad física que se concreta en forma de competencia, de carácter burocrático, racional y utilitario, cuya proyección colectiva y equitativa es emplazada por un ideal ilimitado de progreso” (p. 61).

En el ámbito de la salud y formación de las personas, el deporte se constituye como parte de la sociedad del bienestar porque su práctica ayuda a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (Gómez y Núñez, 2011), incluyendo beneficios cognitivos, psicológicos y rendimiento escolar (Ramírez et al., 2004).

A partir de las conceptualizaciones previas, son diversos los criterios para abordar al deporte y sus estructuras organizacionales. Cagigal (1975) así como Robles, Abad y Giménez (2009) proponen dos orientaciones: el deporte-praxis y el deporte-espectáculo. Como sistema deportivo moderno está integrado por cuatro subsistemas (García et al., 2014): individual, grupal no asociativo, asociativo y federativo, divididos en cuatro modelos: competitivo, expresivo, instrumental y espectáculo (Zavaleta et al., 2014). Por su parte, las organizaciones deportivas se clasifican en: educativa formativa, municipal, federada, sanitaria y por su cuenta (Mestre et al., 2002, p. 25). A ello, Robles et al. (2009) agrega que el deporte se presenta en forma de disciplinas deportivas, escuelas, ámbitos higiénicos y sanitarios, instituciones específicas, personas con características típicas y formas de organización.

Para Atencia (2000) el deporte se clasifica en olímpico y no olímpico; con estructuras federativas a nivel nacional, regional o local; de alto rendimiento; profesional y amateur; formación deportiva; práctica deportiva no competitiva; educación física y deporte en los sistemas educativos.

López (2006) señala que el deporte se practica en diferentes contextos: deporte recreativo, deporte escolar, deporte en edad escolar, deporte educativo, iniciación deportiva, deporte para todos, deporte adaptado, deporte de competición y deporte de alta competición. En México, de acuerdo con el artículo 5° de la Ley General de Cultura Física y Deporte (LGCFyD, 2013), se consideran los siguientes términos básicos vinculados al deporte: educación física, cultura física, actividad física, recreación física, deporte social, deporte de rendimiento, deporte de alto rendimiento, actividad y rehabilitación físicas.

2.2 El paradigma dominante en el deporte y las organizaciones deportivas

Desde el paradigma positivista el deporte es un fenómeno desarrollado por la sociedad que está en constante evolución y tiene contacto con los demás fenómenos sociales, lo que provoca que se encuentre en constante adaptación debido a los cambios de su entorno, por lo que el deporte influye al mismo tiempo que es influido. Asimismo, el

deporte es una actividad física realizada en las competencias para comparar el rendimiento de sus participantes por medio de la observación y la medición registrados en récords para designar un ganador (Minkévich, 1998; Collins, 2013; Altuve, 2016).

Desde el punto de vista de la economía del deporte las organizaciones deportivas forman parte de la sociedad al mismo tiempo que se estudia cómo se utilizan los recursos escasos para producir bienes (instalaciones, equipo deportivo, artículos y ropa deportiva) y servicio (organización de eventos deportivos, formación de atletas y proceso de enseñanza de la actividad deportiva) relacionados con el deporte. Por ejemplo: los eventos deportivos se rigen por reglas, normas y parámetros establecidos según la disciplina deportiva, aceptados por los competidores y para que se cumplan se designan jueces y árbitros. Estos eventos fungen como un mercado donde hay oferta (medallas, elemento limitado, agotable y escaso) y demanda (competidores) que buscan el máximo beneficio (Arias, 2009).

Las organizaciones deportivas de combate federado son competitivas porque consideran la diferenciación (sobresalir de las demás organizaciones) y la integración (coordinación de tareas y recursos para lograr el objetivo, son estructuras formales, centran la autoridad en las federaciones y estandarizan sus técnicas de acuerdo con su reglamento) para ser eficientes y eficaces y lograr la excelencia tanto en lo deportivo como en lo organizacional, de igual forma es necesario cumplir con estándares de calidad, satisfacer las necesidades de las partes interesadas, considerar los ingresos y los recursos humanos (Streb, 1998; Hodge et al., 2003; Winand et al., 2010; García-Navera y Remor, 2011; Collins, 2013).

El paradigma que rige actualmente a las organizaciones deportivas se basa en la creencia que la sociedad se encuentra en una lucha competitiva para sobrevivir; en la búsqueda del progreso material a través del crecimiento económico; en el desarrollo de la tecnología, así como en el sometimiento del hombre sobre la mujer como una ley natural. Estas ideas predominan el pensamiento asertivo (racional, analítico, reduccionista, lineal) y los valores asertivos (expansión, competición, cantidad, dominación) asociados al hombre que se le recompensa económicamente y se le otorga poder reflejado en una estructura jerárquica. El deporte y sus organizaciones deportivas se rigen bajo este paradigma y el sistema económico de consumo y producción, enfocándose en la competencia. Por lo tanto, estas acciones hacen que el deporte sea insustentable. Para transitar de la insustentabilidad a la sustentabilidad en el deporte y sus organizaciones deportivas es necesario impulsar un cambio de paradigma a través

de un pensamiento integrativo (intuitivo, sintético, holístico, no-lineal) así como un valor integrativo (conservación, cooperación, calidad, asociación) (Queixalós et al., 2016).

2.3 El deporte de combate y las artes marciales

Como puede verse, el deporte se practica de variadas formas dependiendo de sus objetivos, reglas, instalaciones, accesorios y todos aquellos elementos necesarios para su ejecución (tabla 8).

Tabla 8 *Criterios de clasificación del deporte*

Criterio	Clasificación
Manifestaciones externas de la actividad física Bouet, 1968	Deportes de combate Deportes de balón o pelota Deportes atléticos y gimnásticos Deportes de naturaleza Deportes mecánicos
Pedagógico Durand, 1969	Deportes individuales Deportes de equipo Deportes de combate Deportes de naturaleza
Periodización del entrenamiento Matveiev, 1975	Deportes acíclicos Deportes de resistencia orgánica de tipo aeróbico Deportes de equipo Deportes de combate o de lucha y deportes complejos

Fuente: Hernández, 2000.

El deporte de combate es aquel juego deportivo que confronta a dos personas en un espacio común y estandarizado, con interacción de oposición práctica y generalmente directa, y cuyo blanco es el cuerpo del adversario. Se agrupa en tres bloques: deportes de lucha olímpico, artes marciales originarias de los países asiáticos y luchas tradicionales (Atencia, 2000). Los deportes de combate se regulan a través de reglas impuestas por su respectiva institución, como: la International Tae-Kwon-Do Federation (ITF), World Tae-Kwon-Do Federation (WTF), World Professional Boxing Federation (WPBF), International Boxing Federation (IBF), International Judo Federation (IJF), International Brazilian Jiu Jitsu Federation (IBJJF) e International Mixed Martial Arts Federation (IMMAF) (González Borda, 2013).

Las artes marciales se desarrollaron en países como India, China, Japón y Corea, cuya finalidad era la defensa personal. En el presente, pueden practicarse de acuerdo con diferentes objetivos: deporte, actividad profesional, integración, seguridad e higiene (desarrollo personal), defensa personal y artístico. Por su filosofía marcial, sobresalen la perspectiva tradicional y la deportiva. El método tradicional basa sus principios éticos en cortesía, autocontrol, espíritu indomable, respeto y disciplina. El método deportivo tiene

como objetivo vencer al contrincante. Entre sus principios éticos se encuentran: el autocontrol, el respeto y la disciplina (Abad, 2005; Rosa, 2008).

Los elementos que caracterizan a las artes marciales son la institución, la relación con un ritual tradicional, jerarquía, relación pedagógica, *ethos* marcial, autorregulación de las emociones, voluntad, dimensión interior, paciencia y perseverancia, control de la violencia, *katas*, técnicas de combate, orientación al combate, corporalidad, interioridad, *ki*, socialización, comunidad de practicantes y efectividad. Las artes marciales enfatizan en el combate de contacto reglamentado, repetición y automatización, espectáculo, ranking, indicadores de grados y conexión con élites sociales (Bucellato, 2014 y 2018; Martínez, 2011).

Las personas de todas las edades pueden practicar artes marciales y tener beneficios físicos, psicológicos, neuropsicológicos y técnico-defensivos. El practicante mejora su capacidad aeróbica, agilidad, flexibilidad y velocidad; desarrolla habilidades competitivas, atléticas, de concentración y planeación, forma su carácter y es más disciplinado. Tal es el caso de niños de 4 a 12 años quienes disminuyen el deterioro de funciones ejecutivas¹, se enfocan en el autocontrol, la disciplina, el auto monitoreo y se promueve la concentración; en los adultos, mejora el sistema cerebral, la postura, el balance estático y la orientación motora (Orozco-Calderón, 2015).

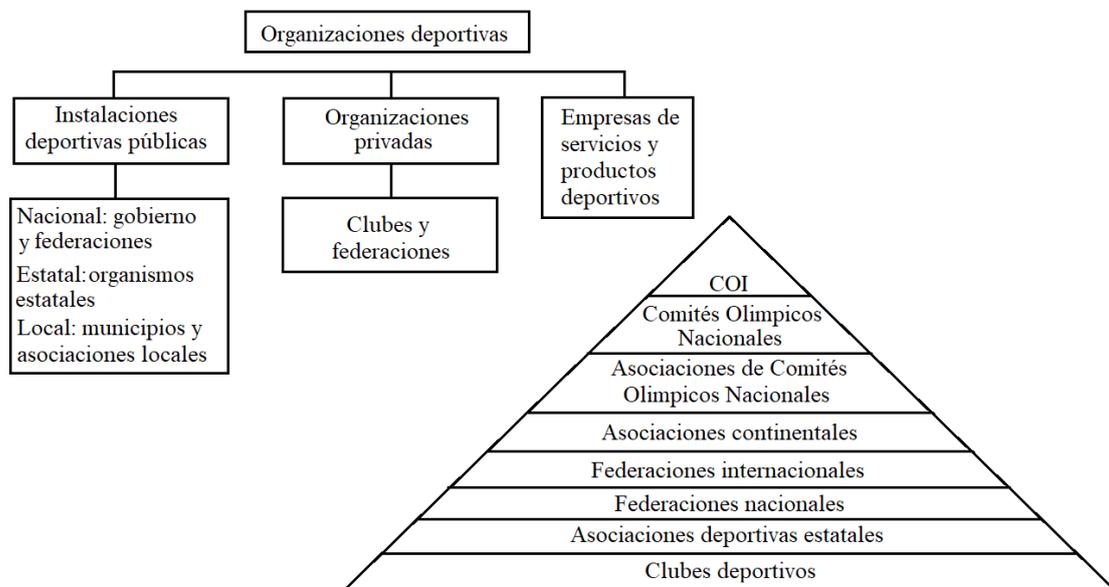
El tai-chi, arte marcial de ritmo lento, ayuda a mejorar la calidad de vida y disminuye el riesgo cardiovascular. Las artes marciales con mayor ritmo (como el karate) favorecen la mejora de capacidades cognitivas en el proceso de envejecimiento como la atención, velocidad de anticipación y tiempo de reacción (Ribalda, 2016). Practicar taekwondo mejora las cualidades volitivas y físicas; se desarrolla la autoestima, autoconfianza y seguridad; combate problemas respiratorios, musculares, desordenes emocionales y físicos, entre otros beneficios (Abad, 2005).

¹ “Conjunto de habilidades implicadas en la generación, la supervisión, la regulación, la ejecución y el reajuste de conductas adecuadas para alcanzar objetivos complejos, especialmente aquellos que requieren un abordaje novedoso y creativo” (Verdejo-García y Bechara, 2010, p. 227).

2.4 El sistema deportivo: organizaciones y agentes

El deporte es un sistema¹ abierto, y por lo tanto, complejo, sensible al cambio del entorno incorporando nuevas formas y concepciones de practicarlo, dando origen a diversas alternativas de organización deportiva (García, 1994; Moscoso, 2006; García et al., 2014). Un ejemplo de sistema deportivo es el Comité Olímpico Internacional (COI), organización no gubernamental, no lucrativa, de duración ilimitada, que adopta la figura de asociación con el estatus de una persona legal reconocida por el Consejo Federal Suizo con sede en Lausana, Suiza (COI, 2001). El Movimiento Olímpico Internacional y las federaciones se representan en un sistema piramidal; es una estructura jerárquica que orienta su gobernanza al desarrollo deportivo internacional (Espinal y Cruz, 2019) (figura 1).

Figura 1 Organizaciones que conforman el sistema deportivo



Fuente: Elaboración propia

El COI es la máxima autoridad del movimiento olímpico y su función es la promoción del olimpismo. Es el encargado de organizar los Juegos Olímpicos, los cuales se celebran cada cuatro años (COI, 2001; Mestre et al., 2002; Hernández, 2005). Entre los deportes de combate que participaron en las Olimpiadas Tokio 2020 se encuentran box y lucha, así como las artes marciales taekwondo, judo y karate-do (COI, 2021).

¹ Un sistema es un conjunto de elementos (entradas, proceso de transformación, salidas y retroalimentación) que se interrelacionan con su medio ambiente externo, con otras organizaciones, y con su medio ambiente interno (Bertalanffy, 1976; Torres, 2014). En la medida en que los elementos y las interacciones del sistema van aumentando, el sistema se vuelve cada vez más complejo, pues integra varios componentes individuales que interactúan entre sí y pueden modificar sus estados internos (Johansen, 1993; Köppen, Mansilla y Miramontes, 2005).

El sistema deportivo representa múltiples expresiones en escenarios diversos y, por lo tanto, lo conforman una variedad de organizaciones deportivas (Gutiérrez, 2003) clasificadas de acuerdo con su misión, los recursos para lograr sus objetivos y su relación con el entorno. Hay organizaciones que promocionan el deporte, las que producen artículos y servicios deportivos, o las que televisan los eventos deportivos (Gómez et al., 2007), pero como en todo sistema, las organizaciones deportivas compiten entre sí por el acceso a los recursos escasos, aunque por otro lado, trabajan de manera que necesitan cooperar entre sí para producir el encuentro deportivo, evento fundamental en el desarrollo y promoción del deporte (Moscoso, 2006).

Las organizaciones deportivas deben trabajar para lograr sus metas, objetivos y acciones enfocadas al logro del éxito deportivo y la participación eficaz de los practicantes del deporte (Herrera y Ruisanchez, 2017); tienen un carácter asociativo, es decir, son entidades sociales y su finalidad es la promoción y desarrollo del deporte (Gómez et al., 2007, p. 4); organizan eventos deportivos dando origen a la relación con otros sectores económicos y sociales, clasificándose en organizaciones deportivas públicas (nacional, estatal y local), privadas con y sin fines de lucro (clubes y federaciones) y empresas de servicios y productos deportivos (comercialización y profesionalización) (Paris, 2005; Green Cross, 2017a). La gestión del deporte y su organización pueden combinarse entre el sector privado y el público (Jacome y Delgado, 2017).

Como se refirió al inicio de este capítulo, el contexto de las organizaciones deportivas, específicamente los clubes deportivos, pueden determinar su viabilidad para adoptar la sustentabilidad organizacional. Mestre et al. (2002) y Gómez et al. (2007) coinciden en que las organizaciones deportivas deben definir sus metas, disponer de recursos y capacidades para atender la satisfacción de las demandas y responder oportunamente a los cambios del entorno. La estructura organizacional del deporte que más destaca es la federativa y se caracterizan porque se constituyen como organizaciones privadas no lucrativas y su principal objetivo es el desarrollo y promoción del deporte por medio de la práctica deportiva, la competición en eventos deportivos y el establecimiento de normas y reglas que guían la práctica deportiva (Winand, Zintz, Bayle y Robinson, 2010; Jacome y Delgado, 2017).

- Las federaciones internacionales. Son organizaciones no gubernamentales que administran uno o más deportes a nivel mundial (COI, 2001). El deporte es practicado en diferentes países con organizaciones deportivas internacionales (Mestre et al., 2002).

- Las federaciones nacionales. Se conforman por clubes y asociaciones. Estas federaciones representan el deporte nacional y deben acatar un reglamento y respetar una jerarquía. El deporte se somete a los principios que emanan de una jerarquía establecida desde el club, unidad básica de la organización deportiva, hasta la federación o comité nacional como órgano supranacional que regula dichas acciones (Mendoza, 2009).
- Las asociaciones deportivas. Cuando el deporte se practica en una localidad, y cuantas más localidades se suman a la práctica deportiva, se pasa a un nivel supralocal (Elias y Dunning, 1992). Las asociaciones deportivas se conforman de clubes organizados para defender sus intereses particulares, así como formar estructuras de un nivel superior como las asociaciones estatales o las federaciones nacionales deportivas (Mestre et al., 2002).
- Los clubes deportivos. Tienen su origen en Inglaterra, entre los siglos XVIII y XIX, cuando las actividades de ocio y deportes como el box, las carreras de caballos y el críquet, se transformaron en deporte moderno para comercializarse. En consecuencia, se crearon, organizaron y multiplicaron los clubs deportivos y las primeras federaciones deportivas se propagaron entre la clase media masculina y las redes recreativas. En un principio, los clubes deportivos se integraban por aristócratas quienes tenían el control del deporte; con el paso del tiempo, el deporte comenzó a poseer autonomía en relación con los participantes y con los países en los cuales se desarrolló, por lo que aumentó su nivel de integración y control (Cagigal, 1975; Elias y Dunning, 1992; Collins, 2013). Ahora, las personas interesadas en practicar deporte acuden a los clubes deportivos, organizaciones estructuradas y con objetivos definidos para satisfacer la demanda deportiva de la sociedad (Álvarez, 1997; Allen, 2003). Los clubes deportivos son las unidades básicas en donde el deporte se desarrolla; son la base de la pirámide en la que el atleta participa en el deporte (COI, 2001; Paris, 2005).

Es así como la dinámica del deporte moderno ha dado lugar a la conformación de la industria del deporte, es decir, la organización y gestión de actividades vinculadas a los clubes deportivos. El deporte y los productos de consumo deportivos se han vuelto una parte importante de la economía, estimulando el crecimiento del mercado y los negocios, (Collins, 2013), a tal grado que la industria del deporte influye en la economía mundial al generar empleos e inversión en infraestructura (Espinal y Cruz, 2019). Su complejidad se vincula a la gran diversidad de intereses que requieren ser atendidos y negociados en varios niveles (Heinemann, 2004; Añorve, 2017).

El deporte es un producto de consumo y la industria del deporte se encarga de ofrecer bienes y servicios deportivos (Gómez et al., 2007; Robles et al., 2009; Ceballos, 2019), lo que le hace comercialmente atractivo para el surgimiento de organizaciones deportivas (Heinemann, 1993; Mestre, 2004). En esencia, el mercado del deporte se dirige bajo la lógica racional económica, la burocratización y jerarquización progresiva, apoyado de la tecnología para ofrecer nuevos productos y más desarrollados (García et al., 2014, p. 45). Además, entre las organizaciones deportivas se encuentran las productoras de eventos deportivos para ofrecer productos que no tienen sustitutos (Gómez et al., 2007). El deporte es un negocio y las organizaciones encargadas de la producción del espectáculo deportivo buscan la rentabilidad, así como el monopolio para obtener la mayor ganancia posible (Altuve, 2009). Por ejemplo, el Grupo Pachuca del estado de Hidalgo cuenta con un club de fútbol y varias unidades de negocio como la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte, el Centro de Excelencia Médica, una tienda de ropa deportiva y una cadena de restaurantes a nombre de Grupo Bife, entre otros (Club de Fútbol Pachuca, 2019).

En los inicios del siglo XVIII, en Gran Bretaña existía una estrecha relación entre el deporte y los medios de comunicación, sus publicaciones ayudaron a que el comercio deportivo y los negocios crecieran de manera rápida. Sin la prensa el deporte no se hubiera comercializado. Esta relación continuó en los siglos posteriores, y después se agregó la radio y la televisión (Collins, 2013). Al presente, los medios de comunicación transmiten de encuentros deportivos; por lo que, las tecnologías han contribuido en la proliferación de organizaciones deportivas masificando la industria deportiva y creando nuevos modelos de negocio (Atencia, 2000; Hernández, 2005; Ceballos, 2019). Por ejemplo, la transmisión de los Juegos Olímpicos de Sochi 2014, oficialmente conocidos como XXII Juegos Olímpicos de Inverno, tuvo audiencias millonarias alrededor del mundo, así como una utilidad neta de 67 millones de dólares (Villegas, 2016a).

En el sistema deportivo (organizaciones y el mercado del deporte) están involucrados agentes de manera directa e indirecta, algunos a nivel individual y otros a nivel grupal o institucional; unos con fines de lucro y otros de carácter filantrópico y social (tabla 9).

Tabla 9 *Clasificación de agentes involucrados en el deporte*

Agentes	Descripción
Deportista/atleta	Persona que realizar una actividad deportiva de forma continua, ya sea por recreación o de manera profesional.
Entrenador	Encargado de entrenar, guiar y motivar al deportista. Organiza todos los recursos para el desarrollo del atleta.
Equipo de trabajo	Grupo de personas que ayudan al entrenador para el logro de objetivos.
Los familiares	Parientes del deportista; promueven el deporte, aportan recursos para que el atleta realice la práctica deportiva.
Los clubes	Principales células en las cuales se enseña y se pone en práctica las reglas y normas de alguna disciplina deportiva. Lugar donde se agrupan el deportista, el entrenador y el equipo de trabajo.
Gerente del club	Persona que cumple el papel de gestor y director a nivel organizacional. Se encarga de conseguir recursos para el buen funcionamiento del club o gimnasio, pagar la nómina, los costos fijos y costos variables, entre otros.
Asociaciones	Constituidas en un registro estatal, pueden agrupar a varios clubes deportivos o escuelas del deporte. Tienen representación ante el Estado.
Federaciones	Agrupan a varias asociaciones deportivas, por lo general las más representativas de cada estado para promover el deporte a nivel nacional.
Patrocinador	Provee de recursos, tanto económicos como en especie, para apoyar al atleta. Promueve al deportista para atraer inversionistas. Vigila el desempeño del deportista y decide si el apoyo continúa o se cancela.
Proveedores de productos y servicios deportivos	Empresas con fines de lucro (económicos) que se encargan de proveer materiales para que el deportista realice sus actividades sin contratiempos. Existen empresas interesadas en el deporte sin que sus productos tengan una relación directa con la práctica deportiva, tales como bebidas, comida rápida, autos, etc.
El espectador	Persona física relacionada de forma directa con el deporte. No tiene influencia directa sobre el deporte. Es consumidor del deporte como espectáculo.
Medios de comunicación	Tales como el periódico, la radio y la televisión, encargados de mostrar el deporte a una gran cantidad de espectadores.
El estado	Promueve, fomenta y regula el deporte y a las instituciones deportivas, buscando el interés y bienestar social.

Fuente: Heinemann, 2004 y CONADE, 1997.

2.4.1 El desempeño deportivo de las organizaciones deportivas de combate federado.

Como ya se refirió en el capítulo anterior, el desempeño de la organización es la combinación de la capacidad de alcanzar las metas y objetivos (eficacia) y la utilización de los recursos en comparación con los resultados (eficiencia). Las organizaciones privadas miden el desempeño por medio de los valores y los activos financieros; por su parte, las organizaciones sin fines de lucro deben tener en cuenta, además de los ingresos, los recursos humanos así como la satisfacción de expectativas y necesidades de las partes interesadas. Las organizaciones mejoran su desempeño en la medida en que logran sus objetivos, por lo que es necesario usar instrumentos para evaluar resultados y asegurar el éxito (Winand et al., 2010).

El desempeño es un elemento de gran importancia para la toma de decisiones en las organizaciones deportivas. Para medir, controlar, mejorar las acciones de los integrantes y tener mejores resultados cualitativos y cuantitativos es necesario realizar una evaluación del desempeño, la cual ayuda a lograr la eficiencia de las organizaciones deportivas. Para tener una eficiente evaluación del desempeño de las organizaciones deportivas se deben considerar la filosofía, los objetivos, las acciones y los procesos, así como realizar la evaluación de manera continua y sistemática a todos los niveles, utilización de instrumentos adecuados válidos y confiables (Campos y González, 2010). Además, es necesario combinar medidas financieras y no financieras (Agudelo, 2017). Por ejemplo, en la evaluación del desempeño de los recursos humanos un proceso de evaluación adecuado debe tomar en cuenta los objetivos y resultados (cantidad de clientes y horarios de clases), el desempeño cuantitativo (que el instructor cumpla con las actividades descritas en su puesto), el desempeño cualitativo (la calidad y profesionalismo de la actividad deportiva, el cómo hacen las tareas, la impartición de clase, la seguridad y la salud, entre otros) y las competencias desarrolladas en el puesto (Campos y González, 2010).

Las organizaciones deportivas tienen dos tipos de objetivos que cumplir: uno relacionado con lo deportivo y otro alineado con la organización (Winand et al., 2010). Entre los objetivos deportivos se encuentran establecer las normas que rigen al deporte y sus integrantes, la enseñanza y promoción deportiva, la organización de eventos deportivos y, que sus atletas tengan los mejores resultados (Herrera y Ruisanchez, 2017; Jacome y Delgado, 2017). Por otra parte, el objetivo organizacional es lograr la eficacia y eficiencia para mantenerse por más tiempo activo en el mercado y crecer (Moscoso, 2006; Hill y Jones, 2011; García et al., 2011).

De la misma forma, tiene dos tipos de desempeño que alcanzar. Por un lado, el desempeño del deporte en eventos deportivos como los Juegos Olímpicos, cuyo resultado se mide con base en el número de medallas obtenidas, los resultados deportivos, el número de alumnos, el número de participantes en eventos deportivos, número de horarios y número de escuelas que depende de la población, el PIB, número de atletas y el presupuesto de gasto asignado para la actividad (Campos y González, 2010; Jacome y Delgado, 2017); por el otro lado, el desempeño de las organizaciones deportivas es la capacidad de adquirir y procesar recursos humanos, financieros y materiales para alcanzar las metas y los objetivos de la organización, teniendo en cuenta

elementos cuantitativos y cualitativos, así como las expectativas de las partes interesadas (Koski,1995; Winand et al., 2010; Agudelo, 2017; Madella et al., 2005).

Para conocer la efectividad de las organizaciones deportivas se consideran los siguientes elementos como la capacidad para obtener recursos, el ambiente interno, la eficiencia en el proceso de producción, el logro de objetivos, el nivel general de la actividad, elementos que se vinculan con el tamaño, la ideología y el entorno de la organización (Koski,1995). Papadimitriou y Taylor (2000) señalan que la efectividad de las organizaciones deportivas se compone de cinco factores: 1) nivel de la junta de administración y enlaces externos, 2) interés en los atletas, 3) procedimientos internos, 4) planificación a largo plazo y 5) apoyo a las ciencias del deporte. Para mejorar la eficacia y tener resultados exitosos se requiere de la adopción de estrategias en la toma de decisiones, para satisfacer las necesidades de los deportistas, en los procesos y en la planificación.

Desde la lógica de la racionalización, es necesario que las organizaciones deportivas establezcan sistemas de evaluación del desempeño que le permitirá tener una mejor gobernanza y mantener una posición competitiva; como lo muestran Madella, Bayle y Tome (2005), en un modelo para evaluar el desempeño de las organizaciones deportivas con dimensiones, elementos e indicadores (tabla 10).

Tabla 10 *Modelo para evaluar el desempeño de las organizaciones deportivas*

Dimensiones	Elementos	Indicadores
Recursos humanos	Membresías y participación de atletas en eventos deportivos.	Número de deportistas, árbitros, entrenadores y deportistas registrados de primer nivel y que participan en eventos deportivos.
Finanzas	Entrada de recursos financieros, flujos de financiación y estructura de costos.	Facturación total, privada y pública; financiamiento disponible por deportista y por rendimiento deportivo del deportista así como costos de administración.
Comunicación institucional y relaciones interinstitucionales	Relación con otras instituciones y comunicación web.	Número de miembros nacionales en organismos deportivos internacionales, promedio de representantes por habitante, relación institucional entre las federaciones nacionales y el CON así como valoración de la comunicación web.
Volumen de servicios prestados	Servicios para deportistas, para participantes de ocio y educativos.	Numero de entrenadores por atleta y por club; árbitros por atleta; de instalaciones y clubes por habitante; de competiciones internacionales organizadas; de árbitros por competición; de cursos de formación de entrenador y arbitro; de deportistas de alto nivel en centros de alto nivel y participación de atletas en competiciones internacionales y de controles de dopaje.
Resultados competitivos internacionales	Producción de espectáculos internacionales de élite.	Número de medallas en campeonatos del mundo, resultados de los Juegos Olímpicos, número de finalistas, semifinalistas en eventos mundiales, número de participaciones en eventos internacionales sobre el total de atletas.

Fuente: Madella et al. (2005).

Mientras que Winand et al. (2011) proponen un modelo para evaluar el desempeño de las organizaciones deportivas para ayudarlas en la toma de decisiones estratégicas y en la medición de sus éxitos (tabla 11):

Tabla 11 *Modelo de evaluación del desempeño de las organizaciones deportivas*

Dimensiones	Objetivos
Deporte	Obtener resultados en el nivel internacional, aumentar la participación de atletas en las competencias, mejorar los servicios deportivos y aumentar las actividades deportivas para sus integrantes.
Clientes	Mantener los valores del deporte y mejorar los servicios prestados a la sociedad, atraer a nuevos miembros y desarrollarles lealtad hacia la organización.
Comunicación e imagen	Difundir una imagen positiva del deporte en los medios de audiencia y a sus integrantes, mejorar la difusión de la comunicación externa con los socios y clubes, mejorar el seguimiento de la comunicación interna de los miembros
Finanzas	Obtener recursos financieros, gestionar los gastos financieros, la capacidad de autofinanciamiento y la independencia financiera de las autoridades.
Organización	Mejorar las competencias del personal administrativo y deportivo remunerado, las habilidades de los voluntarios, el funcionamiento interno de la sede y mejorar el clima organizacional de la sede.

Fuente: Winand et al. (2011).

En México, de acuerdo con el Sistema Nacional del Deporte (SINADE), el desempeño se ve reflejado en el número de profesionistas formados en el deporte, números de centros del deporte escolar y municipal, población que realiza alguna actividad física, organización de eventos deportivos, asistencia de los atletas a eventos deportivos, resultados en eventos deportivos y atención integral al deportista (CONADE, 2022).

2.4.2 Responsabilidad social de las organizaciones deportivas.

Una organización exitosa es competitiva, eficaz y eficiente, además de sostenerse través de conocimientos, habilidades y destrezas de su personal (Arboleda, 2009). Las organizaciones tienen responsabilidad para con la sociedad; primero, porque toman de ella recursos (naturales y humanos) para su supervivencia y, segundo, porque adquieren deberes no sólo con los accionistas sino con toda la sociedad teniendo más obligaciones que solamente incrementar el beneficio económico (Mercado y García, 2007).

Las organizaciones deportivas se relacionan con la sociedad porque cumplen con diferentes funciones como: la integración, la socialización, las políticas y las culturales, donde se asocian lo formal con lo informal, la obligación con lo voluntario, lo público con lo privado. Además de promover el deporte, impulsan programas de interés público y social. Las organizaciones deportivas son un factor importante debido a que promueven el deporte el cual es una actividad formativa, integradora de la familia y promueve estilos

de vida saludable. Las organizaciones deportivas deben satisfacer las demandas de la población, por lo que es necesario orientar las políticas a las demandas de la sociedad en lo educativo y lo social (Arboleda, 2009).

Las organizaciones deportivas como, los clubes y las asociaciones de carácter voluntario, tienen la responsabilidad de trabajar con fundamento en la ética basado en la Carta Olímpica y en sus estatutos. Por otra parte, de acuerdo con el concepto de ética de responsabilidad, las organizaciones deportivas deben actuar y tomar decisiones conforme a la ética, considerando los siguientes elementos: responder por algo y por alguien; ser responsable de la forma de comportarse, de los resultados, de las consecuencias de sus decisiones y de las omisiones; tener comprensión y conocimiento de las consecuencias que producen los actos; tener libertad de decisión; tener poder e influencia, además de reconocer y aceptar las normas y criterios (Heinemann, 2006).

Los fundamentos normativos y éticos que se reconocen, que son obligatorios en las organizaciones deportivas y que deben ser considerados por la persona que toma decisiones, son: los derechos humanos (derecho a preservar la integridad física, tolerancia, libertad de asociación, igualdad, protección especial. El orden económico se compone de principios éticos esenciales para su funcionamiento y reconocen dos formas: a) la ética del orden económico (justificación ética de la competencia, maximización de los beneficios, *ceguera* ética, destrucción productiva, racionalidad formal y material); y b) la ética en el orden económico (reducción de consecuencias contra terceros, importancia y limitaciones para lograr el crecimiento económico, formas de organización que mantenga el nivel de vida, la calidad de vida y la igualdad, responsabilidad de las consecuencias políticas del desarrollo económico). También se encuentran los compromisos con las partes interesadas, el sistema de valores y normas de la organización y, por último, la ética personal. Los fundamentos éticos que delimitan la acción de las organizaciones deportivas son el resultado de un proceso de equilibrio entre las distintas demandas, expectativas, posiciones morales y preceptos éticos de sus diferentes partes interesadas que afectan al deporte y su forma de organización. Asimismo, el representante de la organización deportiva debe actuar de forma autónoma, ética y responsable (Heinemann, 2006).

La ética de las organizaciones deportivas de combate se entiende como el código de comportamiento, las normas y reglas que dirigen el comportamiento a través de acciones u omisiones. Se traduce en la responsabilidad de las consecuencias de los actos. Los problemas a los que se enfrenta la ética de la responsabilidad de las organizaciones

deportivas son respondidos por medio de un proceso de comunicación bajo la confianza, el involucramiento, la investigación y la consistencia. De igual forma, en el proceso de la toma de decisiones deben considerarse: problemas éticos en el análisis de la información, ética en la determinación de objetivos, la ética de los objetivos materiales, conflictos en el compromiso con la organización y la ética profesional, la elección de alternativas según los valores morales y actuar con franqueza en el control de los resultados (actuar de forma ética en la difusión de los resultados) (Heinemann, 2006).

Debe existir una compatibilidad entre la ética y la economía en las organizaciones deportivas. Los actos económicos, además de buscar la pretensión económica, también deben buscar la justicia. El sujeto tiene la capacidad de realizar libremente su modo de vida, lo que supone un modo diferente de medir la realización del sujeto económico. Las personas deciden no solo bajo el criterio del bienestar y la utilidad; deciden para cumplir con sus modos de vida o modo de ser. Por ejemplo, un comportamiento contrario al egoísta como el que realizan los japoneses hacia el deber, la lealtad y la buena voluntad desempeñan un papel en el éxito de la organización (Dussel, 2001).

2.5 Las organizaciones deportivas en México

Como ya se dijo, al igual que el sistema deportivo, las organizaciones deportivas son sistemas abiertos integrados por elementos interrelacionados para alcanzar metas y contribuir al desarrollo del deporte; interactúan con su entorno, gobierno, instituciones y organizaciones públicas y privadas; se componen por un marco jurídico, regulaciones, estructura deportiva, recursos económicos y humanos (Johansen, 1993; Hodge et al., 2003; Guzmán, 2006; Vargas-Hernández, 2010).

En México, las organizaciones deportivas operan en diferentes niveles y se clasifican, según su alcance en el país, en organizaciones deportivas a nivel nacional, estatal y municipal. En el nivel nacional, el artículo 4º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, señala que toda persona tiene derecho a la cultura física y a la práctica del deporte y que corresponde al Estado su promoción, fomento y estímulo conforme a las leyes en la materia.

El artículo 11º de la Ley General de Cultura Física y Deporte (LGCFyD) menciona como integrantes del Sistema Nacional del Deporte (SINADE) en México: la Comisión Nacional del Deporte (CONADE); los órganos de las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México de Cultura Física y Deporte; el Comité Olímpico Mexicano (COM), el Comité Paralímpico Mexicano, A.C. (COPAME),

las asociaciones deportivas nacionales y los Consejos Nacionales del Deporte Estudiante (CONDE).

En el COM hay 79 federaciones deportivas registradas que pueden participar en eventos deportivos. De estas federaciones, 11 disciplinas se practican como deporte de combate: 1) boxeo aficionado, 2) luchas asociadas, 3) aikido, 4) judo, 5) ju-jitsu, 6) karate, 7) kendo, 8) lima lama, 9) nippon kempo, 10 taekwondo y, 11) las artes marciales mixtas. La CONADE reconoce a nivel de federación deportiva a las artes marciales mixtas (CONADE, 2017a), así como la Federación Mexicana de Wushu Kung Fu, A.C.

El Instituto del Deporte del Distrito Federal (INDEPORTE) y el Sistema de Cultura Física y Deporte del Distrito Federal (SCFyD), conforman el órgano rector de la política deportiva en la ahora CDMX. De acuerdo con la Ley de Educación Física y Deporte del Distrito Federal (LEFyDDF), Capítulo Segundo, Artículo 12, este sistema está conformado por: el deportista, las organizaciones deportivas (clubes y asociaciones deportivas) y otras partes interesadas (agentes). Específicamente, las formas de los órganos deportivos son: agrupaciones formadas libremente por individuos, personas morales u organizaciones deportivas, tales como equipos y clubes; ligas; asociaciones deportivas, unión deportiva; comités delegacionales del deporte; consejo del deporte; y Comité del Deporte Adaptado del Distrito Federal. Las organizaciones deportivas de combate pueden estar ubicadas a niveles de clubs, asociaciones, federaciones nacionales e internacionales.

2.6 Las organizaciones deportivas de combate federado en México

Las organizaciones deportivas se establecen para cumplir con el propósito de fomentar su disciplina deportiva. En México existen diversas organizaciones deportivas de combate y de artes marciales debido a la gran cantidad de disciplinas y estilos marciales.

En 1868 se estableció en México la primera escuela de deportes de combate junto con las disciplinas de esgrima, florete, sable, bayoneta, cuchillo y box. En el caso del box, con el paso del tiempo se abrieron nuevos locales como el Club Olímpico Mexicano, la Academia Metropolitana y el gimnasio del Colegio Militar con las mejores condiciones para entrenar boxeo. Cuando los deportes se vuelven profesionales, las academias dejan su lugar a los gimnasios (Ibarra, 2006) y así, en 1946 se formó la Asociación Internacional de Boxeo *Amateur* (Ochoa, 2008a).

Jigoro Kano, maestro de artes marciales, creó el judo en 1882, y fundó la primera escuela de judo en Tokio, Japón. En 1890, las autoridades educativas del país asiático lo

consideraron un deporte oficial. La primera escuela fuera de Japón se inauguró en 1918 en Londres, Inglaterra (Ochoa, 2008b). En México, el judo ingresó por los últimos años del porfiriato y se constituyó como Federación Mexicana de Judo en 1983 (FEMEXJUDO, 2015).

La disciplina de karate-do tiene sus raíces en Okinawa. Las técnicas naha-te, tomari-te y shuri-te, después se convirtieron en cuatro estilos de karate: goju-ryu, shito-ryu, shotokan y wado-ryu. El karate-do llegó a México en los años 70 y muchos instructores japoneses enseñaron la disciplina (Domínguez, 2019). En 1972 se crea la Federación Mexicana de Karate (FEMEKA, 2022), disciplina participante en los Juegos Olímpicos Tokio 2020.

El taekwondo es arte marcial coreano. En 1945 se abrieron las tres primeras escuelas. En 1946, se crea el estilo de *tae kyon* (karate coreano). En 1955 las diferentes escuelas de artes marciales coreanas se asociaron para unificarse y crear un solo nombre para identificarse. En 1957 el arte marcial se nombra *taekwon-do*. En 1961 se funda la Asociación Coreana de Taekwondo (KTA) y en 1973 es renombrada como Federación Mundial de Tae Kwon Do (WTF por sus siglas en inglés). En los años 70 el taekwondo ingresa a México y en 1976 queda legalmente constituida la Federación Mexicana de Taekwondo, A.C. (FMTKD) (Crick y Crick, 2019; FMTKD, 2020).

El kendo también es arte marcial de origen japonés y significa “camino de la espada”, conocido por los migrantes japoneses que llegaron a la capital del país durante el porfiriato. En 1981 se creó la Asociación Mexicana de Kendo, A.C. (Díaz, 2019). En esta federación también se enseña jodo e iaido.

El lima lama es un arte marcial polinesio que significa “la mano de la sabiduría”, método de autodefensa. En 1972 ingresa a México por la ciudad de Tijuana, Baja California; en 1973 se abre una escuela en Guanajuato y en 1974 en la ahora Ciudad de México. En 1986 se crea la Asociación de Lima lama. En 1992 se forma la Federación Mexicana de Lima lama (Fedmexlimalama, 2022).

El kung fu o wushu es un arte marcial chino que de acuerdo con su zona geográfica se divide, en sur y norte, en dos escuelas: interna y externa. En 1973 se abre en México la primera escuela de esta disciplina y se crea la Fundación China de Kung Fu, A. C. Varios años después, otros maestros mexicanos, comenzaron a difundir el Kung Fu (González, 2020).

La disciplina de artes marciales mixtas combina box, karate, sambo, taekwondo, jiu-jitsu, entre otros (Orozco-Calderón, 2015). En 2017 la CONADE le otorga el Registro Único del Deporte a la Federación de Artes Marciales Mixtas (CONADE, 2017a).

Algunas de estas organizaciones deportivas han participado en eventos internacionales y realizan sus actividades con base en el proceso de selección del ciclo olímpico que comienza con eventos locales, municipales, nacionales e internacionales (CONADE, 2019a; COM, 2019).

El tamaño y capacidad de atención de las organizaciones deportivas mexicanas, puede manifestarse en el número de participantes en los Juegos Olímpicos, a través de los atletas que compiten en convocatorias del ciclo olímpico (a nivel internacional) y de la Secretaría de Cultura Física y Deporte y del Sistema Nacional del Deporte (a nivel nacional) (COI, 2001; CONADE, 2013a; CONADE, 2013b). La delegación mexicana ha participado en los Juegos Olímpicos de Sídney 2000 (78 atletas), de Atenas 2004 (114 atletas), en Beijing 2008 (85 atletas), en Londres 2012 (101 atletas), en Rio 2016 (126 atletas) (Cisneros, 2020) y en Tokio 2020 (162 atletas) (Presidencia de la República, 2021).

De acuerdo con un mapeo nacional de seguimiento de los atletas en cada disciplina, su desempeño competitivo y su ubicación entre el primer y octavo lugar de la Olimpiada Nacional, hay 6,748 practicantes en el deporte competitivo divididos en 25 disciplinas. Las cinco disciplinas que cuentan con más atletas son: atletismo (1147), taekwondo (930), levantamiento de pesas (610), luchas asociadas (593) y natación (420) (Reyes, 2020).

A nivel nacional, los atletas que participan en eventos oficiales reciben apoyos de acuerdo con sus resultados. Según la CONADE (2013c) los deportistas mexicanos que aporten resultados a nuestro deporte mexicano pueden tener acceso a una beca económica (retribución económica como un estímulo al rendimiento deportivo). Los montos de las becas dependen del lugar obtenido en los eventos deportivos.

México es uno de los países que participa de forma constante en los Juegos Olímpicos en las disciplinas de box, lucha, judo y taekwondo. Los últimos Juegos Olímpicos y Paraolímpicos se desarrollaron en Tokio, Japón. Debido a la pandemia de la Covid-19, se llevaron a cabo del 23 de junio al 8 de agosto y del 24 de agosto al 5 de septiembre del 2021, respectivamente (Comité Organizador de Tokio 2020 de los Juegos Olímpicos

y Paralímpicos, 2020) (tabla 12). Mientras que en la tabla 13 se muestran los resultados obtenidos por los estados de la CDMX, Estado de México y el Estado de Hidalgo.

Tabla 12 *Resultados de taekwondo en los últimos Juegos Olímpicos*

Juegos Olímpicos	Lugar en el medallero	Medallas ganadas	Medallas obtenidas por taekwondo		
			Oro	Plata	Bronce
Sídney 2000	39	6	---	---	1
Atenas 2004	59	4	---	1	1
Beijing 2008	38	4	2	---	---
Londres 2012	39	7	---	---	1
Rio de Janeiro 2016	61	5	---	1	---
Tokio 2020	84	4	---	---	---
Paralímpicos Tokio 2020	20	22	1	---	---

Fuente: Comité Olímpico Mexicano (COM, 2020); Tokio 2020 Paralympic games (2021).

Se observa que la delegación deportiva de México ha ocupado diferentes lugares en el medallero de los Juegos Olímpicos posición que se obtiene de acuerdo con el número de medallas ganadas. El taekwondo es una de las disciplinas deportivas que, por lo menos, ha ganado una medalla, ya sea de oro, plata o bronce, en estos eventos internacionales.

Tabla 13 *Medallas ganadas por la CDMX, Estado de México y el Estado de Hidalgo*

Evento	Entidad	Lugar en el medallero	Total de medallas	Oro	Plata	Bronce
Olimpiada Nacional 2014	Estado de México	4	323	120	92	111
	Ciudad de México	5	298	83	102	113
	Hidalgo	22	69	18	25	26
Olimpiada Nacional 2015	Estado de México	4	353	95	118	140
	Ciudad de México	6	288	75	67	146
	Hidalgo	24	54	16	13	25
Olimpiada Nacional 2016	Estado de México	4	179	59	49	71
	Ciudad de México	5	200	52	70	78
	Hidalgo	24	32	9	7	16
Olimpiada Nacional 2017	Ciudad de México	10	176	52	53	71
	Estado de México	17	163	52	46	65
	Hidalgo	18	33	7	12	14
Olimpiada Nacional 2018	Ciudad de México	5	153	41	45	67
	Estado de México	8	131	34	54	43
	Hidalgo	23	33	10	14	9
Olimpiada Nacional 2019	Estado de México	6	149	39	47	63
	Ciudad de México	7	145	38	46	61
	Hidalgo	26	37	8	11	18
Olimpiada Nacional 2020	Ciudad de México	5	235	121	73	41
	Estado de México	8	185	89	56	40
	Hidalgo	33	56	10	13	33
Olimpiada Nacional 2021	Estado de México	4	222	81	52	89
	Ciudad de México	10	213	51	65	97
	Hidalgo	21	62	17	17	28
Olimpiada Nacional 2022	Estado de México	4	221	81	52	88
	Ciudad de México	10	213	51	65	97
	Hidalgo	29	64	9	25	30

Fuente: CONADE (2014; 2015; 2016; 2017b; 2018; 2019b; 2020, 2022); CODESON (2017); El Sol de Hidalgo (2022).

En los eventos deportivos a nivel nacional participan tanto las entidades de la República Mexicana como las instituciones de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), las cuales son representadas por atletas que compiten entre sí para ganar medallas al mismo tiempo que buscan ser tomados en cuenta para formar parte de la selección de su respectiva disciplina deportiva.

Los lugares en el medallero se obtienen de acuerdo con el número de medallas ganadas (oro, plata y bronce). En la mayoría de estos eventos deportivos, la CDMX y el Estado de México se mantienen en los primeros 10 lugares, mientras que el Estado de Hidalgo se ubica después del 18° lugar.

2.7 Presencia del desarrollo sustentable y la sustentabilidad en documentos rectores del deporte

2.7.1 Resolución 58/5 de las Naciones Unidas

De acuerdo con la Resolución 58/5 de las Naciones Unidas (NU, 2003), el deporte contribuye al desarrollo sustentable al promover la educación, la salud, el bienestar y la paz. En el ámbito de los 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) encaminados hacia el desarrollo sustentable (ONU México, 2017) el deporte promueve un estilo de vida saludable, mejora el desempeño académico, elimina la discriminación, hace uso responsable del agua y la energía, impulsa la innovación, defiende la igualdad, la diversidad y la inclusión, apoya el consumo sustentable, protege los ecosistemas y promueve la paz (Defensor, 2017).

Las crecientes presiones económicas, ambientales y sociales a nivel mundial, regional y nacional hacen necesaria la incorporación del desarrollo sustentable y la sustentabilidad en las actividades productivas y no productivas, entre las que se encuentran el deporte y sus organizaciones. La Organización de las Naciones Unidas reconoce el esfuerzo que tiene el deporte al reforzar seis (tabla 14) de los referidos ODS como son: garantizar una vida sana; garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad con oportunidades de aprendizaje para todos. También lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Asimismo, busca que los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles; al mismo tiempo que busca promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas (Lemke, 2016).

Tabla 14 *La contribución del deporte a los objetivos del milenio*

Objetivos de la agenda 2030	Aportaciones del deporte
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.	La práctica de actividades físicas y deportivas tiene beneficios sociales y para la salud. Contribuye al bienestar sin importar edad, género o etnia.
4. Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.	Los practicantes se benefician de la actividad física y el deporte, porque forman parte de su desarrollo personal y social, deben estar incluidos en el plan de estudios para tener una educación completa. Los practicantes aprenden valores como: trabajo en equipo, juego limpio, respeto, cooperación, disciplina y tolerancia.
5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.	El deporte fomenta la participación equilibrada y promueve la igualdad de género. Las mujeres y las niñas tienen un efecto positivo sobre el estado de salud y psicosocial. El deporte ayuda a las mujeres y las niñas a mejorar su autoestima y la confianza; ofrece oportunidades de interacción social y amistad.
11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.	El deporte contribuye a hacer más inclusivas las ciudades y comunidades. Fomentar el desarrollo social modificando las percepciones sobre las personas con discapacidad a los cuales les brinda la oportunidad de participar en el deporte.
16. Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas	El deporte es una herramienta para prevenir conflictos, promueve la paz duradera. El deporte tiene la capacidad de trascender culturas y transmitir valores.
17. Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sustentable	Para conseguir los OSD es necesario establecer asociaciones sólidas y cohesionadas. Por medio del deporte, hacer redes entre los asociados y las partes interesadas para tener un compromiso común. El deporte ofrece redes de asociados y partes interesadas comprometidas con el uso del deporte para el desarrollo sustentable.

Fuente: Lemke, 2016.

2.7.2 Comité Olímpico Internacional y el Movimiento Olímpico

a) La Carta Europea del Deporte (1992). Tiene como objetivo la promoción del deporte como un factor para el desarrollo humano y evita la explotación con fines políticos. El deporte es una actividad social y cultural basada en la libertad de elección, por lo que desempeña un papel fundamental para reforzar los lazos entre los pueblos, así como desarrollar aptitudes y fundamentos morales y éticos. Por lo tanto, para asegurar y mejorar el bienestar físico, mental y social de la población es necesario que se adapten a los recursos del planeta y se armonicen con los principios del desarrollo sustentable.

b) La Carta Internacional de la Educación Física, la Actividad Física y el Deporte. En su artículo 1 señala que “la práctica de la educación física, la actividad física y el deporte es un derecho fundamental para todos”. El artículo 5º indica que “todas las partes interesadas deben de procurar que sus actividades sean económica, social y medioambientalmente sustentables” (UNESCO, 2015).

c) La Agenda 21 del Movimiento Olímpico del COI. Indica que la implementación del desarrollo sustentable es responsabilidad del Movimiento Olímpico y de todos los interesados. Su propósito es alentar a los involucrados en el deporte a participar en el desarrollo sustentable por medio de un programa que busca la conservación y protección del medio ambiente, así como la mejorar en los aspectos sociales y económicos (COI, 1999).

d) La Agenda Olímpica 2020. Aprobada por el COI en 2014, contiene recomendaciones en tres ejes: la juventud, la credibilidad y la perspectiva de la sustentabilidad en el deporte mundial enfocadas para el futuro del Movimiento Olímpico. Las recomendaciones referentes a la sustentabilidad de los Juegos Olímpicos y de las acciones del COI para atender las demandas de transparencia, participación y altos estándares de integridad (Villegas, 2016a y Villegas, 2016b), se agrupan en: la particularidad de los Juegos Olímpicos, los atletas en el corazón de los Juegos Olímpicos, el olimpismo en acción, la unidad y diversidad del COI y la estructura y organización del COI (tabla 15).

Tabla 15 *Recomendaciones a la sustentabilidad en la Agenda Olímpica 2020*

Grupo	Recomendación
1) La particularidad de los Juegos Olímpicos	Configurar el proceso de candidatura (considerando lo económico, ambiental y social).
	Evaluar ciudades candidatas con base en oportunidades y riesgos (dándole prioridad a los aspectos de sustentabilidad).
	Incluir la sustentabilidad en todos los aspectos de los Juegos Olímpicos.
	Incluir la sustentabilidad en las operaciones diarias del Movimiento Olímpico.
	Promover la igualdad de género.
2) Los atletas en el corazón del Movimiento Olímpico	Fortalecer el sexto principio fundamental del Olimpismo (Rechazo a la discriminación).
	Cambiar la filosofía para proteger a los atletas limpios (evitar dopaje y corrupción).
	Distribuir equitativamente el fondo de 20 millones de dólares para proteger atletas limpios.
	Honrar a los atletas limpios.
	Fortalecer el soporte a los atletas.
3) Olimpismo en acción: mantener el Olimpismo vivo 365 días al año	Fortalecer la capacidad de influencia del COI (influir en la sociedad y el papel del deporte en la sociedad, educación, desarrollo y la paz).
	Difundir la Educación Olímpica basada en Valores.
	Comprometerse con comunidades (atletas voluntarios, público en general y jóvenes).
	Evaluar el programa <i>Sport for Hope</i> del COI (deporte para la esperanza).
	Revisar el posicionamiento de los Juegos Olímpicos de la Juventud.
	Combinar, aún más, deporte y cultura.
4) El papel del Comité Olímpico Internacional: Unidad y Diversidad	Cumplir con principios básicos de buena gobernanza.
	Respaldar la autonomía del Movimiento Olímpico frente a autoridades nacionales.
	Aumentar la transparencia.
	Fortalecer la independencia de la Comisión de Ética del COI.
	Garantizar el cumplimiento (de todas las partes interesadas frente al COI).
	Fortalecer la ética.
	Fortalecer el compromiso de los CONs con los patrocinadores del programa TOP (<i>The Olympic Partners</i>).
	Extender el acceso a la marca olímpica para uso no comercial.
5) La estructura y organización del COI	Evaluar la edad límite de los miembros del Comité Olímpico Internacional.
	Implementar un proceso de selección dirigido (para miembros del COI).
	Fomentar el diálogo con la sociedad y dentro del Movimiento Olímpico.
	Revisar el alcance y composición de las comisiones del COI.

Fuente: Villegas (2016a) y Villegas (2016b).

e) La Carta Olímpica. Documento rector del COI, vigente a partir del 17 de julio de 2020. Es la codificación de los principios fundamentales del Olimpismo, de las Normas y de los textos de aplicación adoptados por el COI. Rige la organización, la acción y el funcionamiento del Movimiento Olímpico y fija las condiciones de la celebración de los Juegos Olímpicos. Sus tres objetivos son: a) los principios fundamentales y los valores del Olimpismo; b) los estatutos del COI; y, c) los derechos y obligaciones recíprocas del COI, las federaciones internacionales y los comités olímpicos nacionales (COI, 2019). Como puede verse en la tabla 16, las funciones del COI quedan enmarcadas en el desarrollo sustentable y la sustentabilidad, en las dimensiones, social, organizacional y ambiental, ya que al ser una organización sin fines de lucro está ausente la dimensión económica.

Tabla 16 *Elementos de desarrollo sustentable y la sustentabilidad en la Carta Olímpica*

Dimensión	Elementos
Ambiental	Actitud responsable con el medio ambiente.
Organizacional	Apoyar y estimular la organización del deporte y sus competiciones.
	Garantizar la celebración de los JO.
	Proteger la autonomía e independencia del Movimiento Olímpico
	Apoyar a los representantes de los atletas en los JO.
Social	Promover la ética y gobernanza; juego limpio, reducir la violencia.
	Promover la paz.
	Dejar un legado positivo en las ciudades sedes.
	Apoyar la asociación del deporte con la cultura y la formación.
	Apoyar la Academia Olímpica Internacional (AOI) y las instituciones.
	Deporte seguro, evitar acoso y abuso.
	Mujeres en el deporte, principio de igualdad.
	Lucha contra el dopaje. Evitar corrupción.
	Fomentar la salud.
	Oponerse a la comercialización del deporte y atletas.
	Asegurar el futuro social y profesional de los atletas.
	El deporte para todos.
Evitar la discriminación.	

Fuente: Comité Olímpico Internacional. Carta Olímpica (2019, p. 17).

f) Informe de la Comisión de Evaluación del COI 2024. De acuerdo con la Carta Olímpica (COI, 2019, p.72) los países que quieran ser sede de los próximos Juegos Olímpicos deben entregar este documento, que incluya una evaluación de oportunidades, riesgos y sustentabilidad, además de reunir ciertas características solicitadas por el COI. El informe aplica un proceso de evaluación en tres etapas: (1ª) visión de la propuesta de los JO, la alineación con los planes deportivos, económicos, sociales y ambientales a largo plazo de la ciudad o región; (2ª) centrada en la gobernanza, cuestiones jurídicas y financiamiento; y, (3ª) enfocado en la entrega (compromiso) de los JO y la experiencia.

En el Informe de la Comisión de Evaluación del COI 2024, se tomaron en cuenta las opiniones expresadas por terceros independientes, entre las que destacan: áreas protegidas, biodiversidad, sustentabilidad, calidad del aire, cuidado de la energía, derechos humanos y asuntos legales. Por otro lado, el apartado “Criterios de Evaluación” presenta las conclusiones bajo 22 rubros, agrupados en cinco secciones: (1) concepto de juegos; (2) experiencia de los juegos; (3) juegos paralímpicos; (4) sustentabilidad y legado; y, (5) entrega de juegos. Para fines de esta investigación doctoral, en la tabla 17 se desglosa la cuarta sección.

Tabla 17 *Criterios de evaluación para la sede de los JO, Sección Sustentabilidad y Legado*

Criterio	Evalúa
Uso heredado de instalaciones permanentes	Si el uso del legado se ha identificado claramente para cada nueva sede permanente.
Desarrollo deportivo	Si existe un plan de legado para el desarrollo de los deportes en general y el aumento de la participación deportiva de la población.
Sustentabilidad	Si la sustentabilidad se ha incorporado en todos los aspectos del proyecto de los Juegos Olímpicos.
Impacto en el medio ambiente natural, el patrimonio cultural y las comunidades	El impacto positivo o negativo del proyecto de los juegos en las zonas ecológicamente sensibles, los sitios del patrimonio cultural y las comunidades locales.
Participación comunitaria/extensión a la comunidad	El plan para colaborar con la población local a fin de aumentar el apoyo y el entusiasmo por el proyecto olímpico durante la candidatura y en los siete años anteriores a los juegos.

Fuente: International Olympic Committee (2017, p. 92).

En esencia, el COI y las organizaciones deportivas en el marco de los JO, contribuyen entre sí y de forma simultánea en el desarrollo sustentable y la sustentabilidad, lo cual responde al liderazgo del COI y la autonomía del deporte. Así también, es una contribución del deporte para fomentar el dialogo, la paz y el desarrollo. El COI y las Naciones Unidas tienen una estrecha vinculación porque comparten ideales, entre los que se encuentran, por un lado, la sustentabilidad, la universalidad, la solidaridad y la igualdad de las personas; y por otro, la eliminación de la discriminación y la desigualdad (Villegas, 2016b).

En el apartado “Estrategias de sustentabilidad del COI: cinco esferas de interés” muestra el marco para integrar a la sustentabilidad en las esferas de responsabilidad del COI, centrándose en que las ciudades anfitrionas del país sede aprovechen los Juegos Olímpicos para implementar el desarrollo sustentable (tabla 18).

Tabla 18 Áreas de enfoque de la Estrategia de Sustentabilidad

Áreas	Descripción	Resultados
Infraestructura y sitios naturales	Desarrollo y funcionamiento de los lugares interiores y exteriores dondequiera que se realicen actividades deportivas, incluida la infraestructura de apoyo y administrativa, así como las sedes de no competencia en los JO y las oficinas de las organizaciones del Movimiento Olímpico.	<ul style="list-style-type: none"> - Maximizan el uso de la infraestructura existente y utilizan estructuras temporales y desmontables. - Construir infraestructura viable y con una huella ambiental mínima. - Los sitios tienen un impacto positivo neto en las comunidades locales. - Respetan las áreas naturales protegidas y las áreas culturales protegidas. - Conservan los recursos hídricos.
Abastecimiento y gestión de los recursos	Obtención de productos y servicios por parte de las organizaciones del MO y la gestión de los recursos materiales a lo largo de su ciclo de vida.	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen en cuenta las necesidades ambientales y los impactos sociales. - Los productos y materiales son tratados como recursos valiosos y su ciclo de vida son optimizados.
Movilidad	Movilidad de las personas y los bienes relacionados con las actividades del Movimiento Olímpico, a escala local y mundial.	<ul style="list-style-type: none"> - Las soluciones de movilidad son ambiental y socialmente responsables. - Las operaciones de carga son ambiental y socialmente responsables. - Se promueve el turismo sostenible.
Fuerza de trabajo	Condiciones de trabajo y las oportunidades ofrecidas a los empleados, voluntarios y contratistas del Movimiento Olímpico.	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de trabajo seguras y saludables. - La fuerza de trabajo con diversidad, inclusión e igualdad de género. - Oportunidades de educación y desarrollo a los jóvenes profesionales. - Las condiciones de trabajo cumplen la legislación local, regional y nacional.
Cambio climático	La gestión de las emisiones directas e indirectas de gases de efecto invernadero asociadas a las actividades del Movimiento Olímpico y la adaptación a las consecuencias del cambio climático.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecen estrategias eficaces de reducción de las emisiones de carbono. - La adaptación a las consecuencias del cambio climático se tiene en cuenta en la planificación de instalaciones y eventos deportivos.

Fuente: International Olympic Committee (2017, p.134).

Es relevante retomar que el deporte es un fenómeno social mundial; una actividad realizada por las personas con identidad propia, valores, ideologías y estructuras. Las organizaciones deportivas encargadas de enseñar y fomentar el deporte requieren tanto de entornos naturales como de entornos creados (instalaciones deportivas) y cualquier daño o deterioro puede afectar su práctica, de modo que necesitan implementar la sustentabilidad para enmarcar la transmisión de valores y reglas, así como el humanismo, la cultura y el cuidado al medio ambiente (Luque, Baena-Extremera y Granero-Gallegos, 2011).

2.7.3 El deporte sostenible

Puesto que el carácter social del deporte alcanza el nivel mundial, existen esfuerzos con reconocimiento internacional que fomentan el deporte sostenible (o la sostenibilidad en el deporte) a nivel país. He aquí algunos casos:

a. El Ministerio de Educación a través del Consejo Superior de Deportes, el Ministerio de Medio Ambiente a través de la Fundación Biodiversidad, y el Comité Olímpico Español en colaboración con la Organización No Gubernamental *Green Cross España*, elaboraron la Estrategia Nacional sobre Deporte y Sostenibilidad. Creada en 2002, tiene como objetivo promover un futuro sustentable y seguro para todos, inculcando el comportamiento ético hacia una conciencia global de la responsabilidad de la humanidad en su relación con la naturaleza y el respeto a los seres vivos (GCEyFB, 2007a, p. 4). Es una herramienta para transmitir la esencia de la sustentabilidad a través del juego, la actividad física y el deporte, al vincularse con: (a) el medio ambiente; (b) los valores y el desarrollo social; y (c) el desarrollo económico (tabla 19).

Tabla 19 *Relación del deporte con la sustentabilidad*

	Dimensiones de la sustentabilidad		
	Medio ambiente en el deporte	Valores y desarrollo social	Desarrollo económico
Acciones	Instalaciones deportivas amigables con el ambiente Uso de materiales Consumo de agua Consumo de energía Estudio del entorno Transporte Suministros Alojamiento Cuidado del medio ambiente Manejo de residuos	Cooperación Comunicación Autoestima Respeto de las reglas Resolución de problemas Confianza Honestidad Honradez Resistencia Amor propio Disciplina Capacidad de expresión Autoconfianza	Desarrollo de bienes y servicios Fuente de empleo Apoyar a otros sectores como el turismo Ventas de entradas Alojamiento Gastos de espectadores Retransmisión Anuncios Patrocinadores Mercadotecnia

Fuente: *Green Cross España* y Fundación Biodiversidad (GCEyFB, 2007a).

Esta iniciativa abanderará el logro de la sustentabilidad en lo económico, lo ambiental y lo social. Primero, estimula la inversión y el empleo; segundo, promueve el cuidado y protección del ecosistema; y, tercero, en la dimensión social, mejora la salud pública y el bienestar, la educación y las actividades de esparcimiento, la estabilidad, tolerancia, la integración, igualdad de género y la cohesión social.

b. La Carta Verde, también promovida por *Green Cross España* y la Fundación Biodiversidad (2007b), enlista algunas recomendaciones para la organización sustentable de cualquier evento deportivo (tabla 20).

Tabla 20 *Recomendaciones de la Carta Verde para la organización de eventos deportivos*

Recomendaciones
Ahorro y uso eficiente del agua.
Reducción del uso de energías y fomento de energías renovables.
Reducción en la generación de residuos. Potenciar el reciclaje y la reutilización.
Reducción de la contaminación acústica.
Reducción de la afección paisajística y correcta ocupación del terreno.
Fomentar la utilización de suministros y servicios que asuman criterios ambientales en su proceso productivo.
Protección del patrimonio arqueológico, histórico y cultural.
Potenciación de sociedades más justas y democráticas.
Fomentar la inclusión y cohesión de todos los sectores sociales, los discapacitados, inmigrantes y tercera edad, así como políticas y prácticas de igualdad de género.
Incentivar en las manifestaciones deportivas la integración cultural, combatiendo la exclusión social y la desigualdad de género.
Búsqueda de procesos de ayuda a la cooperación y solidaridad.
Búsqueda del deporte limpio: no al dopaje, no a la violencia, no a la xenofobia, etc.

Fuente: Elaborado con información de GCEyFB, 2007b.

c. La Guía de Medio Ambiente y Sostenibilidad aplicada a los Deportes No Olímpicos¹ (deportes de combate). Creada por la organización *Green Cross España* con la iniciativa de la Fundación Barcelona Olímpica y la Fundación Ernest Lluch, tiene como objetivos (Fraguas et al., 2008): (1) resaltar la importancia de la práctica de los deportes no olímpicos; y (2) promover el respeto a aspectos ambientales en los deportes ligados a los JO. El impacto que tiene el deporte en el medio ambiente depende de las fases previas a la realización del evento o construcción de las instalaciones, la gestión del evento deportivo (comunicación, transporte, entre otros) y la gestión posterior del evento y las instalaciones dejaron de cumplir su función.

Los deportes no olímpicos (tabla 21), se caracterizan por la baja afectación al medio ambiente; sin embargo, pueden volverse negativos con la afluencia de la población, la invasión de medios sensibles, el consumo de energía y agua, la generación de desechos y hasta el deterioro de infraestructuras asociadas a la organización del evento deportivo (Fraguas et al., 2008).

¹ Aquellos que cuentan con federaciones deportivas, pero no están incluidos en los JO. Por ejemplo, el combate karate y el kickboxing.

Tabla 21 *Federaciones no olímpicas y sus modalidades deportivas*

Federación	Disciplina	Descripción y características
Karate	Disciplinas asociadas	<ul style="list-style-type: none"> -Arte marcial que consiste en anotarse puntos a partir de los sistemas de combates existentes mediante el empleo de puño y patadas, aunque no restringe su repertorio sólo a ellos, y que se disputa dentro de un cuadrilátero de 8m. de lado sobre un tatami. -Existen distintas disciplinas asociadas, como el kenpo, el kung fu o el tai-jitsu con diferentes normativas de competición.
Kickboxing	Distintas modalidades	<ul style="list-style-type: none"> -Disciplina deportiva en que se mezclan las técnicas de lucha o combate del boxeo con las de algunas artes marciales como el karate. -Es similar al full contact y al muay thai, pero en vez de golpear de cintura para arriba, también se permiten golpes sobre los muslos. -Se distinguen distintas variantes: kickboxing americano, kickboxing oriental y kickboxing defensa personal, cada una de ellas con distintas modalidades.

Fuente: Fraguas et al., 2008, p.5.

El modelo de buenas prácticas para la realización de eventos deportivos propuesto por Luque et al. (2011) es un esquema general de pautas sustentables. Es decir, cuando el deporte utiliza la naturaleza como escenario (o espacio) para realizar actividades deportivas, debe redoblar el cuidado del ambiente, para atender a una sociedad cada vez más preocupada y responsable por el desarrollo sustentable, con lo cual se reducirían impactos acústicos, aéreos, climáticos, culturales, económicos, edáficos (el suelo y la vida de las plantas), sobre la fauna y la flora, hídricos, lumínicos, al paisaje y sociales. A modo de resumen, en la tabla 22 se presentan tres bloques esenciales a tomar en cuenta para la organización de eventos deportivos sostenibles, de donde se desprenden buenas prácticas de sustentabilidad para tal fin (tabla 23).

Tabla 22 *Bloques de organización de un evento deportivo*

Bloques	Contenido
Sistemas generales	Agua, energía, transporte, señalización, sonido/ruido, vestidos, residuos, emisiones, flora-fauna, paisaje, suelo, etc.
Unidades especiales	Zonas de alojamiento, zona de vestuarios, duchas, servicios, zonas de competición, zona de espectadores, zona de asistencia, zona de administración, oficina, megafonía, zona de publicidad, zona de aparcamiento, zona de accesos.
Otros	Compra de sostenibles, reducir/reutilizar/reciclar, autorizaciones/permisos/seguros, inscripciones, educación ambiental

Fuente: Luque et al. (2011, p.535).

Tabla 23 *Buenas prácticas de sustentabilidad para eventos deportivos*

Medidas	Rubro	Recomendaciones
Medidas pre-activas	Burocracia	Conocer la legislación, protocolos, circulares, etc., en torno a eventos deportivos y medio ambiente.
		Diseñar un protocolo y código de buena conducta específico al evento deportivo.
		Solicitar las autorizaciones y permisos para realizar el evento deportivo, sobre todo en espacio natural protegido.
		Informar y sensibilizar a la organización acerca de las prácticas de desarrollo sostenible que soporta el evento deportivo.
	Parte técnica	Definir los espacios donde se desarrollará el evento deportivo, evitando los entornos naturales frágiles.
		Concretar un aforo en función de la 'capacidad de carga' del espacio natural.
	Impacto ambiental	Reducir, reutilizar y reciclar los residuos.
		Reducir los impactos ambientales negativos: usar las tecnologías para información e inscripción para reducir el uso de papel; evitar contaminación acústica estudiando la ubicación, número y potencia de los equipos de sonido; evitar el impacto paisajístico y protección del patrimonio histórico artístico y cultural estudiando la ubicación de publicidad estática, señalización, espectadores, deportistas, etc.; ahorrar combustible y emisiones en el transporte.
Aumentar el impacto ambiental positivo: contratar servicios y/o personal de la zona donde se desarrolla el evento deportivo.		
Medidas activas	Burocracia	Informar y sensibilizar a deportistas y público: informar sobre las medidas adoptadas; sensibilizar para que respeten el entorno.
		Contar, en el momento del evento, con las pertinentes autorizaciones y permisos que debe tener el organizador, y portarlos en la oficina técnica por si los solicitara la autoridad competente.
	Impacto ambiental	Reducir, reutilizar y reciclar residuos.
		Uso racional del agua en las instalaciones que se utilicen para el evento.
		Uso racional de la energía eléctrica en las instalaciones que se utilicen para el evento; uso de bombillas de bajo consumo; etc.
		Ahorrar combustible y emisiones en el transporte.
	Reducir el nivel de contaminación acústica: utilizar música de ambiente, servicio de megafonía, etc., solo cuando sea preciso.	
Medidas post-activas	Impacto ambiental	Reducir, reutilizar y reciclar residuos.
		Insistir en retirar los elementos publicitarios que se colocan para la difusión del evento.
	Burocracia	Evaluar las actuaciones realizadas y su impacto, estableciendo mecanismos apropiados para ello.
		Establecer medidas compensatorias en el municipio para contrarrestar los efectos producidos sobre el entorno natural.

Fuente: Luque et al. (2011, p.533).

2.7.4 México: Compromisos de Deporte, Medio Ambiente y Sostenibilidad

En México existe la preocupación por implementar el desarrollo sustentable en el deporte, la cual se refleja en la Ley General de Cultura Física y Deporte (LGCFYD, 2013). El Artículo 3, Fracción XI, señala que en el desarrollo del deporte debe protegerse la dignidad, integridad, salud y seguridad de los deportistas, así como asegurarse y defenderse el desarrollo sostenible del deporte. Con este antecedente, la Secretaría de Educación Pública, a través de la CONADE y el programa *Vivir Mejor*, generan el documento Diez Compromisos de Deporte, Medio Ambiente y Sustentabilidad que están abiertos a la firma de instituciones y organizaciones públicas y privadas que tengan injerencia en la cultura física y el deporte. Dichos principios son (CONADE, 2013d):

1. Difundir la importancia de la protección y conservación del medio ambiente, así como estimular las acciones dirigidas a proteger y preservar el medio ambiente encaminadas al desarrollo sostenible durante la ejecución de prácticas físicas, recreativas y deportivas.
2. Establecer mecanismos para que los principios básicos del desarrollo sostenible (contenidos en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y en la Carta de la Tierra¹), sean integrados en los estatutos y reglamentos internos que regulen la actuación y competencia de instituciones y organizaciones públicas y privadas vinculadas a la cultura física y el deporte.
3. Los organismos e instituciones públicas y privadas se comprometerán a establecer y desarrollar un programa de deporte, medio ambiente y sostenibilidad dentro de su organización, con el objeto de que continuamente se promueva y fomente dentro de ellas una conciencia ambiental.
4. Instituir en la estructura cada una de los organismos e instituciones públicas y privadas, un área encargada a la atención y seguimiento de los contenidos y líneas de acción que se establezcan en materia de deporte, medio ambiente y sostenibilidad.

¹ La Carta de la Tierra es una declaración de principios éticos para la construcción de una sociedad global justa, sostenible y pacífica en el Siglo XXI. Busca inspirar un nuevo sentido de interdependencia global y de responsabilidad compartida para el bienestar de toda la familia humana, de la gran comunidad de vida y de las futuras generaciones. Es una visión de esperanza y una llamada a la acción. Se preocupa especialmente por la transición hacia formas sostenibles de vida y el desarrollo humano sostenible.

5. Implementar las medidas y criterios de impacto ambientales en la organización de campeonatos y eventos deportivos, en coordinación con las administraciones públicas e implicando al público asistente y a los deportistas.
6. En la construcción, adecuación, conservación y aprovechamiento óptimo de la infraestructura destinada para la cultura física y el deporte, se considerarán criterios ambientales, desde el diseño y planificación, como en su uso y explotación.
7. Promover la comunicación y suministro de información sobre deporte, medio ambiente y desarrollo sostenible, así como la difusión de estos y la Carta de la Tierra.
8. Promover la comunicación y suministro de información sobre deporte, medio ambiente y desarrollo sostenible, para los deportistas, entrenadores, jueces, árbitros, aficionados, espectadores, directivos deportivos y a la sociedad en general.
9. Colaborar en el desarrollo de políticas ambientales y promover acciones necesarias en materia de desarrollo sostenible.

El décimo compromiso refiere la conservación de un medio ambiente saludable que propicie el desarrollo armónico del ser humano. Su cumplimiento incluye la colaboración de todas las instituciones y organismos públicos y privados para garantizar a todas las personas sin distinción por origen étnico o nacional, de género, de edad, por discapacidad, por condición social, salud, religión, por opinión, por preferencias, por estado civil, la igualdad de oportunidades dentro de los programas que en materia de cultura física y deporte se implementen. Dicha colaboración debe acompañarse de mecanismos para prevenir, controlar y erradicar el dopaje y otros actos o conductas violentas o que inciten a la violencia en espectáculos deportivos, incluyendo las políticas contra actos o conductas racistas, xenófobas o intolerantes en el deporte.

Especial atención merecen los principios vinculados al deporte, el medio ambiente y la sustentabilidad que deben seguir los organismos, instituciones, organizaciones públicas y privadas que participen en la promoción y desarrollo del deporte mexicano (tabla 24).

Tabla 24 *Principios para cumplir con los compromisos de Deporte, Medio Ambiente y Sostenibilidad*

Principio	Alcance y/o descripción
Del desarrollo sostenible	Presupone la utilización de los recursos naturales por las presentes generaciones de forma sustentada, para que no comprometa la satisfacción de las generaciones futuras.
De la precaución	Frente a la constatación de peligro de daño grave o irreversible, la falta de una certeza absoluta no deberá ser utilizada para postergar la actualización de medidas eficaces en función del costo para impedir la degradación del medio ambiente.
De la prevención	Es más barato y eficiente prevenir impactos ambientales que recuperar lo que ha sido degradado.
De la participación	Debe existir sintonía entre los organismos e instituciones públicas y privadas con injerencia en la cultura física y el deporte, así como los actores ambientalistas y sociales, con la finalidad de resolver eventuales conflictos.
De la información	Presupone el levantamiento real de las informaciones ambientales, que deben ser conocidas por la población.

Fuente: CONADE, 2013d.

Para cerrar este tema, adviértanse algunas cifras que confirman la contaminación que el deporte puede llegar a generar. Según Giovanini (2021):

- Durante los 15 días que duran los Juegos Olímpicos, se produce la misma emisión de gases de efecto invernadero que todos los hogares de Londres en un año.
- En el Maratón de París se recogen cerca de 450 mil botellas de plástico. Para darle referente a este dato, 200,000 habitantes podrían consumir agua un año con toda la que se ocupa en las instalaciones deportivas durante este evento.
- Ahora, en nuestro continente. 50 toneladas de basura se generan en el Maratón de Nueva York cada año, en una competencia que no dura más de 8 horas. O bien, se estima que cada torneo de la Liga MX genera 1,440 toneladas de basura.

Sin embargo, todavía es poco lo que se sabe sobre ello (sustentabilidad ambiental) en el contexto de clubes deportivos de combate federado y mucho menos sobre sus prácticas de sustentabilidad social y económica.

2.8 Contribución de las organizaciones deportivas de combate federado a los ODS

Como se ha mencionado anteriormente el deporte tiene contextos diversos y la práctica deportiva genera diferentes beneficios, por lo que contribuye al cumplimiento de los ODS 2030, en los objetivos 3, 4, 5, 11, 16 y 17 (Lemke, 2016), mientras que las organizaciones deportivas de combate federado pueden contribuir a estos objetivos desde el nivel de clubes de la siguiente manera:

Objetivo 1. Fin de la pobreza y objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico. Las organizaciones deportivas de combate federado pueden ayudar a reducir la pobreza a través de la generación de empleos fijos (personal de limpieza, secretarías y maestros) y eventuales con las prestaciones de ley a través de realizan diferentes eventos deportivos como clases, torneos y seminarios, ente otros. De igual forma, pueden generar empleo cuando hacen uso del grupo interdisciplinario. Por lo cual, es relevante que tengan suficientes ingresos para cumplir con sus obligaciones, crecer y en consecuencia contratar a más personas. Es importante establecer vínculos con las universidades y las empresas para lograr un mejor desarrollo y crecimiento en el deporte y en sus organizaciones.

Objetivo 2. Hambre cero. En el hambre cero las organizaciones deportivas de combate pueden recurrir con un miembro del equipo multidisciplinario, en este caso, el nutriólogo quien puede recomendar, de acuerdo con las posibilidades del atleta, los alimentos que puede consumir sin tener que invertir mucho. Por ejemplo, en el DIF de Ecatepec, en el área de nutricionales había un grupo de trabajadoras que iba a las escuelas a enseñarles a las madres de familia a preparar comida con pocos recursos.

Objetivo 3. Salud y bienestar. Las organizaciones deportivas de combate federado aportan a la salud y el bienestar por medio de la práctica deportiva para mejorar la calidad de vida al combatir ciertas enfermedades (la obesidad, la diabetes y la hipertensión) (Gutiérrez, 2000; Ramírez et al., 2004; Abad, 2005; Zavaleta, Gil y Segura, 2014; Ribalda, 2016). Por ejemplo, a las personas adultas se les recomienda practicar tai-chi, para mejorar la respiración, la coordinación y los movimientos, entre otros. Es importante continuar con la promoción y difusión sobre la práctica del deporte y sus beneficios.

Objetivo 4. Educación de calidad. El deporte pertenece a la educación y la práctica deportiva ayuda a las personas a tener mayor autocontrol, disciplina y la concentración (Orozco-Calderón, 2015). Las organizaciones deportivas de combate contribuyen con la educación y formación de las personas a través de la constancia, la disciplina y el respeto. Una forma de fomentar que los alumnos se esfuercen es a través de un programa de reconocimiento, En el dojo, al final del curso escolar, se hacía una ceremonia para reconocer a los alumnos que mejores calificaciones presentaron y se les otorgaba un diploma.

Objetivo 5. Igualdad de género y empoderamiento de la mujer. La igualdad es una categoría del deporte (Mendoza, 2009; García et al., 2014), así como un ideal del COI y

las Naciones Unidas (Villegas, 2016b). En las organizaciones deportivas de combate federado se promueve la igualdad y la mujer tiene las mismas posibilidades de desarrollo que los hombres. No hay discriminación. Si bien en las competiciones se clasifican los competidores por edad, peso, sexo y grado, todos tienen las mismas oportunidades, así como los mismos derechos y obligaciones.

Objetivo 6. Agua y saneamiento y objetivo 7. Energía asequible y no contaminante Como bien lo señalan Araujo y Navarro (2015), el agua y la energía son recursos indispensables y necesarios. Las organizaciones deportivas de combate federado pueden contribuir al cuidado del agua y la energía a través de la promoción y de campañas de concientización con los alumnos para que cuiden el agua y la energía en sus casas.

Objetivo 9. Industria, innovación e Infraestructura y objetivo 12. Producción y consumo sostenibles. La industria del deporte en conjunto con las federaciones deportivas está cambiando hacia la sustentabilidad a través de productos sustentables e innovadores como el proyecto #GreenKarate (WKF, 2019). Este proyecto busca ser más respetuoso con el medio ambiente a través de productos y equipos de karate sustentables, los cuales llevarán la frase "Aprobado por la WKF Green Karate" para que los consumidores estén seguros de que se está contribuyendo al cuidando al medio ambiente.

Objetivo 10. Reducir las desigualdades que existen dentro de los países. El COI y las Naciones Unidas comparten los ideales de eliminar de la discriminación y la desigualdad (Villegas, 2016b). Las organizaciones deportivas de combate federado a nivel del clubes por medio de sus códigos, normas y reglamentos fomentan y promueven los valores de igualdad e inclusión, lo que puede contribuir a reducir la desigualdad y la discriminación.

Objetivo 11. Ciudades y comunidades sostenibles. El deporte contribuye a hacer más inclusivas las ciudades y comunidades, a través del cambio de percepción de las personas (Araujo y Navarro, 2015). Las organizaciones deportivas de combate federado pueden fomentar el cambio de percepción de las personas (como en el caso de la industria del deporte) para que las personas busquen que sus ciudades y comunidades sean más sustentables con transporte que no contamine, que las instalaciones tengan acceso a personas con discapacidad, así como alumbrado que cuide el medio ambiente.

Objetivo 13. Cambio climático. Las organizaciones deportivas de combate federado pueden contribuir al cambio climático por medio de proyectos que promocionen usar menos el vehículo, caminar o usar bici, reducir el uso de energía por medio de focos

ahorradores, evitar desperdicios, fomentar el uso responsable del agua y reciclar materiales, entre otros.

Objetivo 14. Vida submarina. Las organizaciones deportivas de combate federado realizan eventos cerca de las playas, por lo que pueden realizar proyectos para el cuidado y protección de la vida marina, no tirar basura en las playas, mares y océanos y realizar programas para la recolección del sargazo, por ejemplo.

Objetivo 15. Bosques, desertificación y diversidad biológica. Las organizaciones deportivas de combate federado también realizan eventos al aire libre o campamentos, por lo que también pueden realizar proyectos para el cuidado de los bosques, evitar tirar basura, reciclar, no destruir ni maltratar plantas ni árboles, cuidar el uso del fuego, no contaminar los ríos y no maltratar a los animales.

Objetivo 16. Paz y justicia. El COI, en su calidad de líder en el deporte, busca contribuir en el fomento del diálogo, la paz y el desarrollo (Villegas, 2016b). El deporte es una herramienta para prevenir conflictos y promover la paz duradera a través de la transmisión de valores (Lemke, 2016). Las organizaciones deportivas de combate federado pueden contribuir fomentando los valores en los alumnos para que de manera conjunta se contribuya en la paz y en la justicia.

Objetivo 17: Alianzas para lograr los objetivos. El COI y las Naciones Unidas comparten ideales como la sustentabilidad, la universalidad, la solidaridad y la igualdad de las personas, así como la eliminación de la discriminación y la desigualdad (Villegas, 2016b). Las organizaciones deportivas de combate federado pueden establecer alianzas con la industria deportiva y con industrias de otros sectores, así como con instituciones (por ejemplo, las universidades) para que de manera conjunta se logren los objetivos del milenio.

2.9 El lado oscuro del deporte

El deporte como actividad humana tiene una fuerte carga social; sin embargo, la revolución industrial y el capitalismo han ocasionado que el deporte tenga un lado oscuro, donde se permiten los abusos y se rompen las reglas.

El deporte con el paso del tiempo y la influencia de su entorno se ha desarrollado y continúa en constante evolución. Se inició como una actividad necesaria para la supervivencia como la caza, la pesca o las carreras; después, se convirtió en parte de

las actividades religiosas y militares hasta ser una actividad lúdica y recreativa dedicada al ocio como el juego (Collins, 2013).

Posteriormente, nace el deporte moderno, el cual se separó de las actividades lúdicas y recreativas y, a través del juego limpio, busca que las reglas permitan la igualdad para que todos sus practicantes tengan las mismas oportunidades y condiciones; ofrece orden y establece las reglas en que deben realizarse las actividades deportivas en la búsqueda de un espíritu competitivo; ayuda a disminuir la violencia en el juego; busca reducir lesiones provocadas por el deporte, al mismo tiempo que se enaltecen las virtudes del ser humano. El atleta actúa de acuerdo con las reglas deportivas de formar ética; busca ser justo; realiza la práctica por diversión, recreación y alegría; busca el compañerismo y evitan el engaño o la avaricia. El deportista adquiere una la imagen de héroe porque es una persona justa, disciplinada, equitativa y que se comporta de acuerdo con las normas establecidas (Renson y Ferrara, 2019).

Al deporte moderno, producto de la revolución industrial y el capitalismo, se le añadieron nuevos elementos como secularidad, igualdad, burocratización, especialización, racionalización, cuantificación y búsqueda del récord. Se convirtió en un elemento mercantil, lo que ocasionó que los clubs deportivos codificaran al deporte y organizaran eventos con la intención de buscar fines de lucro. Su difusión alrededor del mundo se debe a la construcción de mercados y la expansión de los imperios coloniales (Lasarte, 2007; Alabarces, 2009; Collins, 2013).

La popularidad del deporte se debe a la igualdad de oportunidades que poseen los participantes, donde los competidores débiles podían ganarles a los fuertes; al mismo tiempo que se convirtió en una forma de ascenso dentro de las clases sociales. Conforme se fue profesionalizando el deporte, clubs y deportistas buscaron tener cada vez más participación en las ganancias económicas, lo que generó polémica y dividió en dos bandos a los defensores del deporte: unos defendían el *amateurismo* (realización de la práctica solo por amor al deporte) y otros, la profesionalización del deporte (el deportista solo juega por dinero). Se piensa que al comercializar el deporte y practicarse de forma profesional se pierde el espíritu deportivo ya que el atleta evitará jugar de acuerdo con las reglas y hará todo lo posible para ganar (Lasarte, 2007; Alabarces, 2009; Renson y Ferrara, 2019; Pulido, 2021).

Actualmente, el deporte es un elemento comercial conocido como deporte espectáculo que deja millones de ganancias por las transmisiones de eventos deportivos, así como la venta de productos y servicios. El deporte espectáculo es una actividad resultado de la modernidad capitalista considerada una mercancía globalizada que busca el éxito económico, lo que ocasiona que el negocio sea más importante que los principios éticos; por lo tanto, debe conducirse y organizarse bajo patrones mercantiles y valores del desarrollo capitalista, de igual forma puede ser usado para alcanzar fines políticos y alinear a las masas (Bourg y Nys, 1994; Collins, 2013; Adá, 2019).

El deporte espectáculo tiene muchos espectadores con gran participación en la actividad deportiva y económica de la institución deportiva. Los espectadores son aquellos que compran los boletos, las playeras, las banderas; son consumidores de alimentos, bebidas, productos y artículos deportivos, entre otros. El deporte es una acción social que proporciona sentimientos y emociones, por ello los espectadores no escatiman en gastos debido a que se sienten comprometidos, adheridos y forman una parte activa como actor que se siente un elemento de la institución deportiva. El deporte negocio, a través del espectador, busca el beneficio económico, mientras que el espectador busca el éxito deportivo (Méndez, 2016; Rodríguez, 2020).

El deporte espectáculo es considerado por los medios televisivos debido a que es una actividad emocionante, tiene su propio escenario, su identidad, sus estrellas deportivas y sus aficionados. La transmisión del deporte por los medios televisivos capta millones de espectadores alrededor del mundo. La gran cantidad de aficionados, televidentes y posibles consumidores atraen a los patrocinadores, los cuales pagan grandes cantidades para que sus comerciales sean transmitidos durante los eventos deportivos. Por otra parte, las televisoras les pagan a las organizaciones deportivas por transmitir sus eventos, lo que garantiza que, conforme se siga avanzando en las eliminatorias, pueda transmitir la final del torneo y con ello asegurar una gran cantidad de audiencia. Si bien el deporte es un negocio que atrae inversionistas y grandes cantidades de ingresos económicos, no todos los deportes tienen el gran impacto para que puedan atraer el interés de los espectadores, tal es el caso de los deportes en donde participan mujeres; los deportes femeninos todavía están luchando por tener un espacio por lo que prevalece la desigualdad e injusticia (Bourg y Nys, 1994; Collins, 2013; Méndez, 2016; Adá, 2019).

En otro orden de ideas, en la época de la “Guerra Fría”, el deporte y los eventos deportivos se utilizaron como una herramienta para demostrar que ideología, tipo de política o modelo económico es el que debía prevalecer. Por ejemplo, los equipos

deportivos se enfrentaban y medían sus fuerzas para demostrar que ideología, sistema político y modelo económico era mejor. En los Juegos Olímpicos, los triunfos eran material usado para la propaganda política de cada bloque opositor centrando su atención en las medallas olímpicas, sobre todo en la obtención de las medallas de oro. Se tenía la idea de que aquel país que ganaba más medallas era el más poderoso política y económicamente en comparación con sus adversarios. Algunos países participantes en los Juegos Olímpicos los utilizaron para fomentar y difundir sus ideales y demostrar quién era el más poderoso. Esta competencia, por un lado, ocasionó aspectos positivos ya que mejoró la calidad de los deportistas; sin embargo, también trajo cuestiones negativas como el uso de sustancias químicas para obtener mejores resultados. Los países buscaban ganar a toda costa, por ello, tenían en las delegaciones deportivas a atletas profesionales y hacían uso del dopaje para mejorar el desempeño de los deportistas con el fin de ganar y, de ser posible, romper récords deportivos (Pulleiro, 2016; Inclán, 2018).

El deporte posee como principal característica la incertidumbre, en donde puede ganar cualquier participante; no obstante, el deporte y sus atletas se guían bajo el concepto del capitalismo y bajo este concepto los deportistas harán cualquier cosa como hacer uso del dopaje (significa hacer trampa) para obtener la victoria que se verá reflejada en más utilidades económicas. Aunque existe una campaña para la prohibición del uso del dopaje en los eventos deportivos, también existe un mercado negro del dopaje que genera millones en ganancias económicas y tanto los patrocinadores como los responsables del deporte apoyan su uso. Para garantizar la igualdad de oportunidades y el juego limpio la práctica del uso del dopaje debe evitarse en todas las actividades deportivas (Atienza, López y Pérez, 2014).

Con respecto a la organización de eventos deportivos de gran magnitud, los países sede tienen la oportunidad de demostrar al mundo que se han desarrollado no solo en el deporte, sino en la política y la economía lo que les permite tener un espacio en asuntos económicos a nivel global. Los eventos deportivos atraen una gran cantidad de partes interesadas como los inversionistas, los patrocinadores, los deportistas, los entrenadores, los espectadores y el Estados. Estos eventos pueden dejar una gran derrama económica a los países organizadores; por esta razón, deben trabajar de manera conjunta las organizaciones públicas y privadas (Soto, 2007; Pulleiro, 2016; Antón, 2018).

El deporte y su práctica pueden utilizarse para cubrir ciertos intereses, tal es el caso en el nivel nacional como la salud; y en el nivel internacional la legitimación de un gobierno porque le permite exponer sus logros políticos y económicos. Por ejemplo, en la organización de un evento deportivo a nivel internacional, el país sede requiere, además de la capacidad económica, tener buenas relaciones y el reconocimiento de otros países, lo que puede mostrar sus fortalezas o debilidades que serán observadas durante todo el proceso desde la preparación hasta el cierre. En el proceso de selección del país sede se toma en consideración la opinión pública, el apoyo gubernamental, las finanzas, la infraestructura y las vías de comunicación, entre otros (Soto, 2007; Antón, 2018).

Aunque la organización de eventos deportivos trae una buena derrama económica y sirven para legitimar los Estados, se han demostrado afectaciones a los ciudadanos porque les reducen los servicios públicos, les aumentan los impuestos; además, se expone la desigualdad social y la pobreza, los abusos de autoridad, así como las violaciones a los derechos humanos (Bourg y Nys, 1994; Pulleiro, 2016; Adá, 2019).

Capítulo 3. Estrategia metodológica y calidad métrica del instrumento

Un camino para avanzar las Ciencias Administrativas es la investigación de campo, es decir, el estudio de personas reales, problemas y organizaciones reales. Sin embargo, aunque la relevancia potencial de la investigación de campo es motivadora, el viaje puede ser complicado e ineficiente, pues con frecuencia nos enfrentamos a obstáculos logísticos y eventos inesperados. Bajo esta lógica, recobra importancia planificar las actividades, la selección de la muestra y la recolección de datos primarios (Edmonson y McManus, 2007).

En este sentido el tercer capítulo se expone el método científico que se empleó para este proyecto de investigación, incluyendo el objeto de estudio y el método hipotético; el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, la población y muestra; así como la forma en que se recolectaron los datos y el respectivo análisis estadístico.

El quinto subcapítulo está dedicado a la calidad métrica del instrumento, tomando al cuestionario como herramienta relevante en la etapa de recolección de datos primarios, sobre todo cuando se integra a partir de las variables en estudio, pero alineados al paradigma, al marco teórico, a la metodología y a las técnicas estadísticas para el análisis de los datos (Soriano, 2014).

3.1 Método científico

La presente investigación forma parte de las ciencias sociales, precisa de un objeto de estudio y una hipótesis que debe ser verificada (Bunge, 2018). De los diferentes métodos que se utilizan de acuerdo con el tipo de razonamiento (Maya, 2014) se utiliza el método lógico deductivo porque parte de lo general a lo particular, se apoya de la teoría como guía, así como de la recolección y análisis de los datos para verificar la hipótesis (Hernández, Fernández y Baptista, 2010; Creswell y Creswell, 2018; Arias, 2020). Del mismo modo, describe y caracteriza una realidad objetiva debido a que el atributo no cambia y es independiente del observador (Bunge, 2011; Izaguirre, Ortiz y Alejandre, 2018). En esencia, y de acuerdo con Torres (2004), el método científico (mecanismo ordenado que contiene un conjunto de operaciones para alcanzar, demostrar y verificar verdades) fue la guía para realizar el proceso de esta investigación doctoral.

El enfoque es cuantitativo y emplea técnicas estadísticas para el abordaje de una realidad empírica (Rojas Soriano, 1991; Hernández et al., 2010). Como lo expresan

Barriga y Henríquez (2003) el fenómeno de interés de la investigación científica es el objeto de estudio y se construye a través de un procedimiento científico influenciado por el modelo hipotético-deductivo (figura 2).

Figura 2 *Procedimiento científico modelo hipotético-deductivo*

Identificar un tema de interés	Revisión sistemática de la literatura	Elaborar un marco referencial	Delimitar el objeto de estudio	Definir objetivos e hipótesis	Diseñar metodología	Recolectar datos	Análisis de resultados	Elaborar informe
--------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	---------------------	------------------	------------------------	------------------



Fuente: Barriga y Henríquez (2003).

3.2 El objeto de estudio

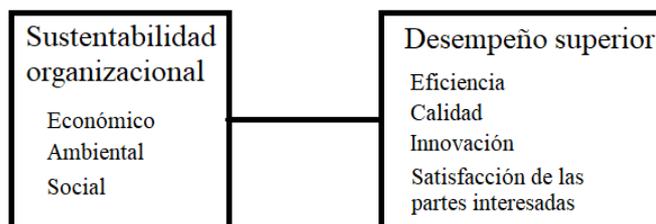
El objeto de estudio se ocupa de los hechos para dar información acerca de la realidad (Bunge, 2011; Izaguirre, et al., 2018), es el fenómeno de interés y se define como “aquello que queremos saber” (Barriga y Henríquez, 2003, p. 79). Asimismo, se constituye como el eje central del proyecto de investigación y está fuera del sujeto (Tello, 2011; López, 2012).

El objeto de estudio de la presente investigación es la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior en las organizaciones deportivas de combate federado ubicadas en la Ciudad de México, Estado de México y Estado de Hidalgo, teniendo como periodo de estudio 2021-2022.

3.3 Modelo hipotético

La sustentabilidad organizacional utilizada como estrategia de innovación ayuda a las organizaciones deportivas a generar beneficios en la dimensión económica al incrementar el valor y reducir costos; en la dimensión ambiental le permite garantizar sus compromisos con el medio ambiente aprovechando de forma eficiente los recursos naturales; mediante la dimensión social mejora su imagen y satisface las expectativas de las partes interesadas. Con esto, las organizaciones avanzan en la creación de un desempeño superior (Araujo y Navarro, 2015).

Cuando la sustentabilidad organizacional, mediante sus dimensiones económico, ambiental y social, se relaciona con el desempeño superior (eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de las partes interesadas), se propicia mejores resultados (Hill y Jones, 2011; Amato, 2014) (figura 3).

Figura 3 *Modelo hipotético*

El presente trabajo de investigación tiene una hipótesis correlacional porque busca la relación (asociación y causal) entre sustentabilidad organizacional y desempeño superior, y sirve como una posible respuesta a la pregunta de investigación basada en datos y el conocimiento previo (López, 1998; Kerlinger y Lee 2002; Padilla, 2007; Bunge 2018).

H₁: Existe relación positiva y significativa entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior en organizaciones deportivas de combate federado ubicadas en la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo.

H₂: El nivel de la sustentabilidad organizacional es diferente según el tamaño de los clubes deportivos de combate federado (clasificados por número de alumnos atendidos) ubicados en la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo.

3.4 Estrategia metodológica

3.4.1 Tipo y diseño de investigación

El primer tipo de investigación es exploratorio puesto que permite conocer el problema de investigación a través de la revisión de la literatura e indagar sobre el tema desde una nueva perspectiva.

El segundo tipo de investigación es descriptivo, pues busca especificar y analizar las características del fenómeno de estudio a través de la recolección de datos de la variable sustentabilidad organizacional y sus dimensiones: económica, ambiental y social, así como la variable del desempeño superior y sus dimensiones: eficiencia, calidad, innovación y las partes interesadas.

El tercer tipo de investigación es correlacional, debido a que pretende avanzar en el conocimiento, al responder las preguntas de investigación para evaluar el grado de relación y la influencia que existe entre la sustentabilidad organizacional (económica, ambiental y social) y el desempeño superior (eficiencia, innovación, calidad y satisfacción de las partes interesadas).

Se trata de un diseño no experimental al no existir manipulación de variables de forma intencional; sólo se observan los fenómenos tal y como se muestran en su forma natural para después analizarlos (Kerlinger y Lee, 2002; Hernández et al., 2010). Su transversalidad se debe a que la recolección de datos se realiza en un momento dado y su propósito es la de describir las variables y analizar su interrelación.

3.4.2 Población y muestra

La unidad de análisis de este estudio son organizaciones deportivas (en el nivel de clubes) de combate federado que operan en la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo. El motivo por el que se decidió por esta unidad de análisis es, en primer lugar, porque son organizaciones que utilizan recursos materiales, económicos y humanos para operar, fomentar el deporte y satisfacer las diferentes necesidades de sus clientes internos y externos. En segundo lugar, por la experiencia de quien esto escribe como practicante de diferentes disciplinas deportivas de combate y como responsable de una organización deportiva de esta naturaleza, además, de ser miembro activo de la Federación Mexicana de Karate (FEMEKA), JKA México (Japan Karate Association) y la Federación Mexicana de Kendo (FMK), lo que permitió el acceso a los responsables de las organizaciones deportivas para la recolección de datos primarios.

La población se integró por organizaciones deportivas de combate federado de las disciplinas taekwondo, karate, artes marciales mixtas, box, kendo, laido, jodo, lima lama y wushu, localizadas en la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo. El muestreo empleado es no probabilístico intencional integrado por 100 sujetos (anexo 2).

3.4.3 Recolección de datos

De acuerdo con Creswell y Creswell (2018) en un enfoque cuantitativo para recolectar los datos se emplean instrumentos con preguntas cerradas que se representan en resultados numéricos y emplea procesos estadísticos para verificar teorías y generar explicaciones sobre la relación entre variables. La recolección de datos primarios puede ser por medio de un instrumento (cuestionario) con calidad métrica, calculada mediante la validez y la confiabilidad (Sautu, Boniolo, Dalle y Elbert, 2005; Hernández et al., 2010; Creswell y Creswell, 2018).

3.4.4 Procedimiento

Para recolectar los datos requeridos en esta investigación, se contactó a los responsables de las organizaciones deportivas de combate federado. Debido a la pandemia del Covid-19 y siguiendo con las recomendaciones del semáforo epidemiológico para evitar posibles contagios, el instrumento se aplicó en línea entre octubre 2021 y febrero 2022. Al final se recurrió a las visitas presenciales.

Como primer paso, se solicitó una reunión con el presidente de la Asociación Capitalina de Taekwondo, al que se le realizó una entrevista y se le presentó el objetivo del proyecto, reiterando que se conservaría el anonimato de los participantes y que los resultados serían confidenciales.

Con su autorización, durante octubre 2021 se envió (vía correo electrónico) el cuestionario a los responsables de las organizaciones deportivas afiliadas a la CMTKD localizadas en la CDMX. A modo de seguimiento, en noviembre y diciembre del mismo año se les enviaron tres correos para recordarles su participación (anexo 3). Como siguiente estrategia, se procedió al contacto telefónico y se les compartió nuevamente la liga para que respondieran el instrumento vía WhatsApp. Por último, durante enero y febrero 2022, cuando el semáforo epidemiológico se encontraba en color amarillo, se contactó a otros representantes de organizaciones de TKD y de otras disciplinas en el Estado de México y el Estado de Hidalgo.

3.4.5 Análisis de los datos

Con el propósito de contrastar la hipótesis y conocer la naturaleza de la relación que existe entre las variables en estudio, se calculó la correlación (coeficiente de Pearson), para analizar la relación de asociación entre las dos variables medidas en un nivel de intervalo. A través del análisis de regresión lineal se generó un modelo para identificar el grado de influencia entre la sustentabilidad organización (variable independiente) y el desempeño superior (variable dependiente).

Se utilizó el software SPSS 21.0 para la elaboración de la base de datos y el cálculo estadístico. Previo a cualquier análisis, se procedió a la identificación de anomalías en la base de dato, según lo recomendado por Sangra y Codina (2015). Si bien no se detectaron valores perdidos (respuestas sin contestar), sí hubo casos atípicos (observaciones con características diferentes al resto de la muestra) con valores fuera del rango de 2.5 o superiores (Ocaña, 2011). Tanto para sustentabilidad organizacional como para desempeño superior, los sujetos (casos) 72, 73, 74, 75 y 76, presentaron

índices de anormalidad de 2.564 y 3.846 (superior a 2.5) en las preguntas 4 (SO04_Eco) y 15 (DS15_Efi), respectivamente. Los respondientes tienen pertenencia a clubes deportivos de karate ubicados en el Estado de México.

A juicio de Segura y Torres (2014) existen dos procedimientos para tratar los casos con anomalías: (a) la eliminación de los casos que los contienen; y, (b) la imputación de un valor estimado a la variable. Para no disminuir los sujetos en estudio, se optó por justificar las respuestas. Tanto la pregunta 4 de sustentabilidad organizacional (en este club o escuela académica se incrementan los ingresos anuales presupuestados por concepto de pago de mensualidad, venta de uniformes, cuotas de participación en eventos deportivos, apoyos gubernamentales o patrocinadores) como la 15 de desempeño superior (en este club o escuela académica el resultado financiero se alcanza conforme a lo planeado) aluden situaciones financieras, lo cual parece de manejo delicado, o bien, no cuentan con información al respecto, o tampoco les agrada compartir esta situación.

3.5 Calidad métrica del instrumento

El instrumento de medición (cuestionario) es una herramienta operativa para recolectar datos desde una determinada perspectiva teórica. Los instrumentos deben tener una claridad en cuanto a los conceptos y cumplir con el requisito de validez y confiabilidad. La primera refiere la precisión con la que el instrumento mide aquello que se desea medir y señala el grado de error que existe en la medición. Para la segunda, si el instrumento se aplica repetidas veces, arrojará resultados similares (Rojas Soriano, 1991; Kerlinger y Lee, 2002; Virla, 2010; Soriano, 2014; Hernández y Mendoza, 2018).

3.5.1 Elaboración e integración del cuestionario

A partir de la revisión de literatura sobre sustentabilidad organizacional y desempeño superior en las organizaciones, se obtuvieron las definiciones conceptual (tablas 25 y 26) y operacional (tablas 27 y 28), que guiaron la elaboración e integración de la primera versión del cuestionario para la recolección de datos.

La operacionalización de las variables consiste en asignar valores para que sean medidas y hacer puentes entre la teoría, la hipótesis, el constructo y el nivel de observación. Se compone de las propias variables, sus dimensiones, indicadores y escalas de respuesta (Rojas Soriano, 1991; Kerlinger y Lee, 2002; Hernández y Mendoza, 2018; Arias, 2020).

Tabla 25 *Definición conceptual de Sustentabilidad Organizacional*

Variable	Definición conceptual
Sustentabilidad organizacional	Estrategia corporativa que busca equilibrar los niveles económicos, ambientales y sociales; garantizar el logro de los objetivos de la organización y la generación del valor para las partes interesadas (Perelli, 2014).
Dimensiones	Definición conceptual
Económica	Capacidad que tiene la organización para permanecer en el mercado bajo las restricciones de la competencia. Incluye a la economía material, no material, las políticas, las partes interesadas y la gestión (Cortés y Peña, 2015). Para lograr la eficiencia económica es necesario solucionar aspectos de eficiencia productiva, entre lo que se encuentra la capacitación y la mejora continua (Foladori, 2002; Castillo y Chávez, 2016).
Ambiental	Se compone de los recursos naturales y promueve la protección de las especies; demanda que no se afecten los procesos ecológicos. Promueven una actitud responsable hacia el medio ambiente, la reducción, reciclaje y utilización de recursos (Foladori, 2002; Cortés y Peña, 2015; Cruz et al., 2015; Castillo y Chaves, 2016; Pop et al., 2018).
Social	Acciones que sostienen el desarrollo de una organización en armonía con las personas. Incluye el bienestar de los empleados, su comunidad, su entorno y hasta el nivel país. Está dirigida a incrementar las capacidades humanas, la calidad de vida, la ética, la justicia organizacional, los derechos humanos y la participación democrática. Cuando la organización practica la sustentabilidad social, se contribuye a una sociedad justa, igualitaria, con calidad de vida digna para todos y sin exclusión social (Partridge, 2005; Cortés y Peña, 2015).

Tabla 26 *Definición conceptual de Desempeño Superior*

Variable	Definición conceptual
Desempeño Superior	La eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de satisfacción de las partes interesadas dan como resultado una diferenciación y menores costos lo que genera valor, crea un desempeño superior (Hill y Jones, 2011).
Dimensiones	Definición conceptual
Eficiencia	Capacidad que tiene la organización para alcanzar sus objetivos a través del mejor empleo de recursos, financiamiento, aprovechamiento de las instalaciones, aprendizaje de los integrantes y uso de nuevas tecnologías para incrementar la productividad y reducir costos (Díaz de Santos, 1997; Porter, 1991).
Calidad	Atributos de los bienes y servicios que ofrece la organización (Hill y Jones, 2011). Mejorar la calidad de un bien o servicio da como resultado mejoras en el proceso lo que incrementa las ventas y reduce los costos (Díaz de Santos, 1997).
Dimensiones	Definición conceptual
Innovación	Búsqueda de nuevas formas y técnicas para producir bienes y servicios, así como nuevas estructuras de producción (Arteaga, 2013). La cultura (conjunto de normas) es un elemento importante para lograr el éxito de la organización porque alienta la innovación que a la vez que mejora la calidad, facilita la diferenciación y ayuda al liderazgo de costos (Porter, 1991).
Partes interesadas	Agentes internos y externos a las organizaciones que determinan el grado de satisfacción que les proporciona la organización, desde el crecimiento de utilidades, mejor calidad, atención al cliente o la obtención de prestigio (Porter, 1991).

Tabla 27 Definición operacional de Sustentabilidad Organizacional

Variable Sustentabilidad Organizacional		
Dimensión	Indicadores	Preguntas
Económico	1. Incremento de ingresos	1. ¿La Organización incrementa sus ingresos por arriba del porcentaje esperado para realizar sus funciones?
	2. Financiamiento	2. ¿Obtiene la organización nuevas fuentes de fondos en forma constante?
	3. Reducción de Costos	3. ¿La organización aplica políticas para reducir costos?
	4. Incremento de Ganancia	4. ¿La organización generando ganancias superávit para los grupos sin fines de lucro?
	5. Presupuesto	5. El presupuesto que utiliza la organización es suficiente para realizar sus operaciones?
	6. Crecimiento de servicios	6. ¿Se incrementó la cantidad de servicios proporcionados?
Ambiental	7. Agua	7. ¿Tiene la empresa una política para mejorar su eficiencia en el uso del agua?
	8. Energía	8. ¿Tiene la empresa una política para mejorar su eficiencia energética?
	9. Manejo de Residuos	9. ¿La organización realiza actividades a favor de reducir la generación de residuos?
	10. Promoción del cuidado del medio ambiente	10. ¿La organización tiene políticas que promueven el cuidado del medio ambiente?
	11. Uso de recursos	11. ¿La organización tiene políticas que promueven buenas prácticas de transparencia sobre el uso de recursos?
	12. Reciclaje	12. ¿Tiene la empresa iniciativas para reciclar, reducir, reutilizar, sustituir, tratar o eliminar gradualmente el total de los residuos?
	13. Uso de productos sustentables	13. ¿La organización utiliza productos y materiales sustentables y que cuiden el medio ambiente?
	14. Instalaciones	14. ¿Las instalaciones de la organización cuenta con las medidas necesarias para realizar sus operaciones de forma segura?
Social	15. Corrupción	15. ¿En la organización se promueven las buenas prácticas para evitar la corrupción?
	16. Discriminación	16. En la organización existen políticas para evitar la discriminación por diferentes motivos como raza, sexo, religión, política, edad, incapacidad, orientación sexual, entre otros.
	17. Dopaje	17. ¿La organización realiza actividades para evitar el dopaje?
	18. Capacitación	18. ¿Tiene la empresa una política de apoyo a la capacitación de sus empleados?
	19. Empleo	19. ¿Los trabajadores de la organización reciben salarios y prestaciones de acuerdo con la ley?
	20. Igualdad de oportunidades	20. ¿La organización promueve la igualdad de oportunidades entre sus integrantes?
	21. Inclusión	21. ¿En la organización se fomenta la inclusión entre sus integrantes?
	22. Salud	22. ¿Tiene la empresa una política para proteger la salud y la seguridad de sus integrantes?
	23. Seguridad	23. ¿La organización cuenta con equipos, señalamientos de seguridad y rutas de evacuación, entre otras medidas de protección y seguridad civil?
	24. Ética	24. ¿La organización posee y promueve las normas, el reglamento, los códigos de conducta, códigos de ética y valores a todos los integrantes de la organización?
	25. Liderazgo	25. ¿La organización promueve el liderazgo entre sus integrantes?
	26. Gobernanza	Sin pregunta

Tabla 28 *Definición operacional de Desempeño Superior*

Dimensión	Indicadores	Preguntas
Eficiencia	1. Financiera	1. ¿Se lleva a cabo una planificación financiera ordinaria y periódica para apoyar el desempeño?
	2. Uso de energías	2. ¿La organización es eficiente en el uso de energías?
	3. Uso de recursos tangibles	3. ¿La organización es eficiente en el uso de recursos tangibles?
	4. Uso de recursos intangibles	4. ¿La organización es eficiente en el uso de recursos intangibles?
	5. Uso de instalaciones	5. ¿Son las instalaciones y servicios internos (agua, electricidad) adecuados para respaldar y facilitar el trabajo diario?
	6. En el servicio	6. ¿La organización es eficiente en la realización de sus servicios?
	7. Del personal	7. ¿La capacitación del personal se realiza de forma puntual y eficiente?
Calidad	8. Adquisición de recursos a bajo costo y de calidad	8. ¿La organización cuenta con estrategias para adquirir los recursos a bajo costo y de calidad?
	9. Reducción de costos sin mermar la calidad	9. ¿La organización reduce costos sin afectar la calidad de sus servicios?
	10. Personal dedicado al aseguramiento de la calidad	10. ¿La organización cuenta con personal dedicado al aseguramiento de la calidad?
	11. Mejoras en la calidad del servicio	11. ¿La organización realiza mejoras en la calidad de sus servicios?
	12. Calidad del servicio	12. ¿Tiene la empresa una política de calidad del servicios?
	13. Confiabilidad del servicio	13. ¿El servicio que ofrece la organización es confiable?
	14. Cumplimiento con las normas de calidad	14. ¿La organización cumple con las normas de calidad?
	15. Realización de actividades con calidad	15. ¿El personal de la organización realiza sus actividades cuidando la calidad de los servicios?
	16. Adquiere equipos de calidad en accesorio y equipos	16. ¿La organización adquiere equipo y accesorios de calidad?
Innovación	17. En los procesos	17. ¿La organización estimula la innovación en los procesos?
	18. Uso de tecnología	18. ¿La organización hace uso de la tecnología para realizar sus servicios?
	19. En el servicio	19. ¿La organización adapta nuevas tecnologías en sus servicio?
Partes interesadas	20. Necesidades de las partes interesadas	20. ¿La organización cuenta con políticas para conocer las necesidades de las partes interesadas?
	21. Satisfacción de las partes interesadas	21. ¿Se cuentan con políticas para conocer el grado de satisfacción de las partes interesadas?

3.5.2 Validez de contenido

En la validez de contenido se juzga la representatividad de las preguntas y su relevancia. Se realiza a través del juicio de expertos (personas con trayectoria y experiencia en el tema) para analizar y, de ser el caso, modificar o eliminar preguntas (ítems) (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008).

Con el propósito de que el instrumento de esta investigación cumpla con el requisito de validez de contenido, se recurrió al juicio de expertos (tabla 29) quienes juzgaron que las preguntas fueran lógicas, coherentes y aplicables a las organizaciones deportivas, así como su representatividad y su relevancia.

Tabla 29 *Etapas de la validez del contenido*

Etapas y experto(s)	Observaciones
<p>Primera Exfuncionario del Instituto del Deporte, invitado por sus conocimientos y experiencia en el área deportiva, así como sus conocimientos en el tema de la sustentabilidad.</p>	<p>En el cuestionario de la sustentabilidad organizacional las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25 se reescribieron. Las preguntas 7 y 8 se agruparon para formar una nueva. Las preguntas 10, 11, 12, 22 se eliminaron. Como resultado quedaron 20 preguntas: 6 para la dimensión económica, 4 para la dimensión ambiental y 10 para la dimensión social.</p> <p>En el cuestionario de desempeño superior, las preguntas 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 15, 16, 18, 20 y 21 se modificaron. El conjunto de preguntas 2 y 3, 10, 12 y 14 y 17 y 19 se agruparon para formar nuevas preguntas. De 21 preguntas propuestas quedaron 16: 5 para la dimensión eficiencia, 7 para la dimensión calidad, 2 para la dimensión innovación y 2 para la dimensión partes interesadas.</p>
<p>Segunda Grupo del Seminario de Métodos de Investigación en las disciplinas financiero-administrativas de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, para la revisión del lenguaje y la claridad del escrito.</p>	<p>De acuerdo con las recomendaciones se mejoró el diseño del instrumento, se incluyó el objetivo de la investigación, se dio mayor claridad en las instrucciones, se cambiaron las palabras que causaban confusión.</p> <p>En el cuestionario de la sustentabilidad organizacional se modificó la redacción de las preguntas, algunas se fusionaron y otras se eliminaron quedando 20 preguntas: 6 de la dimensión económica, 4 de la dimensión ambiental y 10 para la dimensión social.</p> <p>En el cuestionario de desempeño superior algunas preguntas se reescribieron; otras se agruparon y se formularon nuevas preguntas. El cuestionario del desempeño superior se conforma de 16 preguntas: 5 de la dimensión eficiencia, 7 para calidad, 2 para innovación y 2 para partes interesadas.</p>
<p>Tercera Tutora principal del Comité Académico a partir de la construcción teórica y contextual, se revisó cada uno de los reactivos.</p>	<p>El cuestionario de la sustentabilidad organizacional mantiene los 20 ítems: 6 de la dimensión económica, 3 de la dimensión ambiental y 11 para la dimensión social.</p> <p>Para el cuestionario de desempeño superior quedaron 17 reactivos: 5 para la eficiencia, 8 para la calidad, 2 para la innovación y 2 para las partes interesadas.</p>

continuación

Cuarta Aplicación del cuestionario en Formulario <i>Google Forms</i> para elaborar el cuestionario virtual y envió a los responsables de las organizaciones deportivas de combate federado.	El cuestionario se integra de 20 reactivos: 6 preguntas de la dimensión económica, 4 para la dimensión ambiental y 10 reactivos para la dimensión social.
	El cuestionario de desempeño superior mantiene el mismo número de reactivos (17) integrado por: 5 para eficiencia, 8 para calidad, 2 para innovación y 2 para las partes interesadas.
Quinta Entrevista al presidente de la Asociación Capitalina de Taekwondo, A.C.	De los comentarios al instrumento se realizaron las siguientes adecuaciones: no solicitar datos personales como nombre, cargo, género y escolaridad. En los reactivos, agregar “escuela académica” (como tipo de organización).
	En el cuestionario de la sustentabilidad organizacional se agregó una pregunta sobre gobernanza.
	En el cuestionario de desempeño superior se agregaron preguntas sobre la eficiencia, (documentos en regla y becas), en la parte de calidad (medir resultados y lealtad), en innovación (equipo multidisciplinario) y en las partes interesadas (vinculación y ambiente agradable).

Una vez avanzada la validez de contenido por jueceo, se integró la versión definitiva del cuestionario (anexo 4) aplicado a gestores, dueños o representantes de los clubes de combate federado participantes en el estudio. Para fines de cálculo estadístico e interpretación de resultados, en las tablas 30 y 31 se presentan los reactivos que conforman cada variable (incluyendo la clave asignada en la base de datos). Las opciones de respuesta corresponden a una escala intervalar tipo Likert con cinco anclajes de frecuencia, desde 1=nunca, 2=casi nunca, 3=a veces. 4=caso siempre hasta 5=siempre. Dado que los reactivos del cuestionario están redactados en sentido afirmativo, a mayor puntaje la percepción del respondiente es mejor.

Tabla 30 *Dimensiones, indicadores y reactivos de sustentabilidad organizacional*

Variable sustentabilidad organizacional			
Dimensión	Indicador	Reactivo	Clave
Económico	1. Incremento de ingresos	1. En este club o escuela académica se incrementan los ingresos anuales presupuestados por concepto de pago de mensualidad, venta de uniformes, cuotas de participación en eventos deportivos, apoyos gubernamentales o patrocinadores.	OS04_Eco
	2. Financiamiento	2. Este club o escuela académica obtiene otras fuentes de financiamiento como apoyos gubernamentales o patrocinadores.	OS08_Eco
	3. Reducción de costos	3. Este club o escuela académica realiza acciones para reducir los costos variables como energía, agua o gas.	OS14_Eco
	4. Incremento de ganancia	4. En este club o escuela académica se generan resultados económicos por arriba de lo esperado.	OS13_Eco

continuación

	5. Presupuesto	5. Este club o escuela académica cuenta con presupuesto suficiente para realizar sus operaciones y eventos deportivos como: clases, torneos, seminarios y exámenes.	OS06_Eco
	6. Crecimiento de servicios	6. Este club o escuela académica aumenta la cantidad de servicios (instalaciones, horarios e instructores capacitados) para la enseñanza de la disciplina deportiva con relación directa al incremento de alumnos inscritos.	OS16_Eco
Ambiental	7. Agua y energía	7. Este club o escuela académica fomenta prácticas sobre el uso racional de recursos como energía, agua o gas.	OS10_MA
	8. Manejo de residuos	8. Este club o escuela académica cuenta con contenedores adecuados y suficientes para el manejo de residuos orgánicos e inorgánicos.	OS02_MA
	9. Uso de productos sustentables	9. Este club o escuela académica utiliza productos amigables con el medio ambiente como accesorios y ropa deportiva.	OS11_MA
	10. Instalaciones	10. Las instalaciones de este club o escuela académica cuentan con equipos y señalamientos de seguridad, botiquín de primeros auxilios, rutas de evacuación, entre otras medidas de protección civil para realizar de forma segura sus operaciones.	OS20_MA
Social	11. Corrupción	11. Este club o escuela académica realiza prácticas anticorrupción en lo administrativo y en lo deportivo.	OS03_Soc
	12. Discriminación	12. Este club o escuela académica evita la discriminación por motivos de raza, sexo, religión, política, edad, discapacidad, orientación sexual, entre otros.	OS09_Soc
	13. Dopaje	13. Este club o escuela académica realiza protocolos para evitar el dopaje.	OS12_Soc
	14. Capacitación	14. Este club o escuela académica aplica programas de capacitación para sus alumnos y maestros de forma constante.	OS18_Soc
	15. Empleo	15. En este club o escuela académica los trabajadores cuentan con un empleo formal, reciben salarios competitivos y cuentan con prestaciones conforme a la ley.	OS17_Soc
	16. Igualdad de oportunidades	16. Este club o escuela académica apoya la igualdad de oportunidades de desarrollo entre sus integrantes.	OS01_Soc
	17. Inclusión	17. Este club o escuela académica fomenta la inclusión para todos sus integrantes.	OS15_Soc
	18. Seguridad	18. Este club o escuela académica cuenta con pólizas de seguros contra accidentes que protegen a los alumnos, maestros y administrativos.	OS19_Soc
	19. Ética	19. En este club o escuela académica los integrantes conocen y aplican los códigos de conducta, de ética y de valores.	OS07_Soc
	20. Liderazgo	20. Este club o escuela académica estimula el liderazgo entre los alumnos y maestros.	OS05_Soc
	21. Gobernanza	21. Este club o escuela académica cuenta con visión, misión, planeación estratégica y estructura organizacional.	OS21_Soc

Tabla 31 Dimensiones, indicadores y reactivos de desempeño superior

Variable desempeño superior			
Dimensión	Indicador	Pregunta	Clave
Eficiencia	1. Financiera	1. En este club o escuela académica el resultado financiero se alcanza conforme a lo planeado.	DS15_Efi
		2. Este club o escuela académica otorga becas y consigue apoyos en especie para los alumnos.	DS24_Efi
		3. Este club o escuela académica cuenta con la documentación en regla para operar y tener un mejor control administrativo y contable.	DS23_Efi
	2. Uso de recursos	4. En este club o escuela académica se logran ahorros económicos por el uso racional del agua, luz, gas y de otros recursos.	DS10_Efi
	3. Uso de instalaciones	5. Este club o escuela académica cuenta con instalaciones, accesorios y equipos deportivos necesarios, adecuados y seguros para realizar la práctica deportiva.	DS14_Efi
	4. En el servicio	6. Este club o escuela académica cumple en tiempo y forma con la realización de operaciones y la prestación de servicios.	DS01_Efi
	5. Del personal	7. La capacitación y certificación de los alumnos, maestros y administrativos se refleja en la salud y seguridad del deportista, así como en los resultados del club deportivo o escuela académica.	DS06_Efi
Calidad	6. Adquisición de recursos a bajo costo y de calidad	8. El club o escuela académica adquiere equipos y accesorios de marcas oficiales para realizar sus operaciones.	DS04_Cal
	7. Reducción de costos sin mermar la calidad	9. La adquisición de uniformes, equipo y accesorios deportivos se realiza de acuerdo con los requerimientos técnicos a un menor costo sin afectar la salud y seguridad del deportista ni los resultados deportivos.	DS17_Cal
	8. Mejoras en el servicio de calidad	10. Este club o escuela académica realiza cambios constantes para mejorar la salud y seguridad del deportista, los resultados deportivos, sus instalaciones y la capacitación de sus entrenadores.	DS16_Cal
	9. Del servicio	11. Este club o escuela académica realiza programas y planes de trabajo para medir los resultados de cada deportista.	DS19_Cal
	10. Confiabilidad en el servicio	12. El servicio que ofrece este club o escuela académica satisface las expectativas de los padres de familia y alumnos.	DS09_Cal
	11. Cumple con las normas de calidad	13. Este club o escuela académica cumple con las normas, estatutos y reglamentos técnicos y de operación establecidos por la federación deportiva de afiliación.	DS05_Cal
14. Este club o escuela académica se desempeña de acuerdo con las normas de calidad establecidas con base en la certificación vigente de su federación.		DS12_Cal	

continuación

	12. Realización de actividades con calidad	15. En este club o escuela académica el personal cuida y promueve la calidad del servicio (salud y seguridad del deportista, resultados deportivos satisfactorios, entrenadores capacitados, implementos deportivos necesarios e instalaciones adecuadas) mediante el cumplimiento de normas de operación y reglamentos establecidos.	DS02_Cal
	13. Adquiere accesorio y equipos de calidad	16. Este club o escuela académica adquiere uniformes, equipo y accesorios de calidad (durables, resistentes y cómodos) a un precio razonable y de forma oportuna.	DS07_Cal
Innovación	14. Equipo multidisciplinario	17. Este club o escuela académica tiene acceso a un equipo multidisciplinario (nutriólogo, entrenador, psicólogo, metodólogo, médico).	DS18_Inn
	15. Uso de tecnología en servicios	18. Este club o escuela académica hace uso de nuevas tecnologías para realizar sus operaciones y la prestación de servicios.	DS03_Inn
	16. En procesos	19. Este club o escuela académica aplica la innovación en la realización de sus procesos.	DS11_Inn
	17. En el servicio	20. Este club o escuela académica aplica estrategias de lealtad para retener a los alumnos, maestros y administrativos.	DS21_Inn
Partes interesadas	18. Necesidades de las partes interesadas	21. En este club o escuela académica se integran y atienden las necesidades de todas las partes involucradas como alumnos, maestros, empleados, padres de familia, espectadores y patrocinadores).	DS13_Part
		22. Este club o escuela académica tiene una vinculación con el gobierno, las instituciones y la sociedad para tener un mejor desempeño.	DS20_Part
	19. Satisfacción de las partes interesadas	23. Este club o escuela académica realiza evaluaciones periódicas para conocer el grado de satisfacción de los alumnos, maestros, empleados y padres de familia para la mejora de sus procesos y servicios.	DS08_Part
		24. Este club o escuela académica presenta medidas para fomentar un ambiente cordial con las partes interesadas (alumnos, maestros, administrativos y padres de familia).	DS22_Part

3.5.3 Validez de constructo

Esta validez refleja la representatividad de los contenidos a partir de las puntuaciones de los cuestionarios, estableciendo las bases para contrastar hipótesis, así como conocer la naturaleza de los constructos y sus relaciones desde el punto de vista teórico. Si los resultados apoyan la predicción, existe mayor evidencia de validez del constructo (Gil, Moscoso y Rodríguez, 2000; Kerlinger y Lee, 2002).

Se recurrió al Análisis Factorial Exploratorio (AFE) como procedimiento para realizar la validez de constructo, técnica basada en datos que busca descubrir la estructura de los factores al delimitar un número de ítems, es decir, el AFE se basa en agrupar reactivos

altamente correlacionados entre sí, para reducir el número de factores o encontrar nuevos que expliquen el fenómeno (Gil et al., 2000; Kerlinger y Lee, 2002; Méndez y Rondón, 2012).

En otras palabras, mediante el AFE pueden identificarse las variables más relevantes, así como detectar qué ítems son redundantes o aportan poca información, por lo que se espera que las variables tengan moderados grados de correlación entre sí (valores mayores a 0.30). Existen tres formas para determinar la naturaleza de estas correlaciones (Suárez, 2007; Méndez y Rondón, 2012):

- a. Para seleccionar qué variables van a componer cada factor (subconstructo que los reactivos tienen en común) se pueden detectar visualmente los coeficientes de correlación mayores a 0.30 (Morales, 2013).
- b. La prueba de esfericidad de Bartlett sirve para confirmar las correlaciones entre los ítems. Cuando las variables no están correlacionadas, se dice que existe independencia entre ellas ($H_0 = p \geq 0.05$); por lo tanto, la hipótesis alternativa ($H_1 = p \leq 0.05$) indica dependencia, es decir, la existencia de algún grado de correlación entre los reactivos.
- c. A modo de refuerzo, el índice Kaiser Meyer Olkin (KMO) también mide la dependencia entre los ítems, utilizando valores entre 0 y 1: los valores < 0.50 son inadecuados; de 0.50 a 0.60 presentan una dependencia baja; de 0.61 a 0.70 ligeramente baja; de 0.71 a 0.80 dependencia mediana; de 0.81 a 0.90 dependencia alta y mayores a 0.91 dependencia muy alta. Un valor apropiado para aplicar el análisis factorial es a partir de 0.60.

Una vez confirmada la pertinencia de la base de datos para el cálculo del AFE, se procedió al cálculo de la integración de factores. Para su interpretación, se tomó en cuenta que la robustez de un factor se caracteriza por integrarse de dos o más ítems, con cargas de 0.30 o mayores (Morales, 2013). Así pues, se establecieron como criterios de exclusión: (a) factores que se integra por menos de dos reactivos; y (b) si el reactivo que integra a un factor presenta un valor de correlación menor a 0.30, se elimina.

A partir de lo anterior, el AFE de la sustentabilidad organizacional se basó en el cálculo de las pruebas esfericidad de Bartlett (evaluación de la correlación entre ítems) y KMO (dependencia entre ítems), considerando los 21 reactivos que surgieron de la validez de contenido. Como puede verse en la tabla 32, se cumplen con los valores requeridos, y un determinante de .000, lo que indica que las variables están linealmente relacionadas (Marín, 2008).

Tabla 32 *KMO y Bartlett de sustentabilidad organizacional (n=100 y 21 reactivos)*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.722
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	809.540
	gl	210
	Sig.	.000

Posteriormente, se obtuvieron los factores (agrupación de los reactivos) correspondientes a las tres dimensiones de la sustentabilidad organizacional (social, ambiental y económica), utilizando como método de extracción el análisis de componentes principales y la rotación Varimax. Sin embargo, 11 (de los 21) reactivos, no cargaron en la dimensión que teóricamente les correspondía (tabla 33), lo que tampoco permite etiquetar a cada factor. Bajo estas condiciones, la varianza total explicada de la sustentabilidad organizacional llega a 47.99%.

Tabla 33 *Variables y cargas factoriales de la escala de sustentabilidad organizacional (n=100, 21 reactivos)*

Reactivo	Factores		
	1	2	3
OS20_MedioAmbiente	.789	.148	.158
OS21_Social	.749	-.089	.258
OS01_Social	.677	.020	.164
OS07_Social	.668	.098	-.057
OS05_Social	.629	.165	-.093
OS02_MedioAmbiente	.607	.058	.329
OS12_Social	.469	.377	.220
OS15_Social	.403	-.050	-.287
OS09_Social	-.067	-.029	.006
Reactivo	Factores		
	1	2	3
OS16_Economica	.250	.749	.051
OS14_Economica	.034	.655	.243
OS04_Economica	.139	.610	-.560
OS10_MedioAmbiente	-.044	.606	.543
OS03_Social	.098	.599	.387
OS06_Economica	.245	.580	-.374
OS13_Economica	.282	.534	-.154
OS18_Social	.492	.527	-.005
OS08_Economica	-.185	.486	.152
OS19_Social	.096	.213	.706
OS11_MedioAmbiente	.099	-.033	.688
OS17_Social	.181	.115	.657
Varianza explicada	18.094	16.656	47.988

Esta situación es usual cuando se trata de la versión inicial de una escala de medición. Según Nunnally (2009), lo que se busca al mejorar la calidad métrica es que con menor número de reactivos (preguntas) se explique mayor varianza de la variable en estudio.

De aquí la necesidad de recalcular el AFE de la sustentabilidad organizacional con 10 reactivos, previa confirmación de la naturaleza de matriz de datos (tabla 34).

Tabla 34 *KMO y Bartlett de sustentabilidad organizacional (n=100 y 10 reactivos)*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.705
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	241.300
	gl	45
	Sig.	.000

Como era de esperarse, la varianza explicada de la sustentabilidad organizacional se incrementó a 62.146 (tabla 35).

Tabla 35 *Variables y cargas factoriales de la escala de sustentabilidad organizacional (n=100, 10 reactivos)*

Reactivos	Factores de la sustentabilidad organizacional		
	Económica	Social	Ambiental
Incremento de ingresos anuales por conceptos diversos (EOS04)	.822	-.035	-.212
Presupuesto para operaciones y eventos académicos (OS06)	.802	.121	-.040
Resultados económicos por arriba de lo esperado (OS13)	.707	.175	.097
Crecimiento de servicios para la enseñanza de la disciplina deportiva (OS16)	.662	.189	.399
Reactivos	Factores de la sustentabilidad organizacional		
	Económica	Social	Ambiental
Igualdad de oportunidades de desarrollo (OS01)	.010	.786	.147
Visión, misión, planeación estratégica y estructura organizacional (OS21)	-.021	.763	.184
Aplicación de códigos de conducta, de ética y de valores hacia el crecimiento humano (OS07)	.186	.685	-.047
Liderazgo compartido entre alumnos y maestros (OS05)	.219	.679	-.157
Prácticas de uso racional de energía, agua y gas (OS10)	.266	-.080	.782
Productos amigables con el medio ambiente (OS11)	-.269	.154	.762
Varianza explicada	24.82	22.438	62.146

Para el AFE de la escala de desempeño superior, se replicó el procedimiento anterior. Con un determinante de 0.000, se identificó que las variables utilizadas están linealmente relacionadas (Marín, 2008), lo cual coincide con los valores de las pruebas KMO y esfericidad de Bartlett (tabla 36), por lo que la base de datos es apropiada para aplicar el AFE.

Tabla 36 Prueba de KMO y Bartlett de la variable desempeño superior

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.843
Prueba de esfericidad de Bartlett	1551.533	241.300
	296	45
	0.000	.000

Para obtener los cuatro factores esperados (eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de las partes interesadas), se recurrió al método de extracción de análisis de componentes principales y rotación Varimax. Aunque se alcanzó una varianza acumulada explicada de 63.352, apenas 7 de los 24 reactivos, cargaron en el factor correspondiente (tabla 37).

Tabla 37 Variables y cargas factoriales de la escala de desempeño sustentable (n=100, 24 reactivos)

Reactivos	Componente			
	1	2	3	4
DS11_Innovacion	0.775	-0.073	0.234	-0.048
DS13_Partес_interesadas	0.743	0.078	0.175	0.013
DS22_Partес_interesadas	0.742	0.057	0.205	0.097
DS17_Calidad	0.727	0.263	0.055	0.364
DS16_Calidad	0.708	0.15	-0.022	0.463
DS02_Calidad	0.693	-0.009	0.399	-0.064
DS12_Calidad	0.684	0.233	-0.016	0.428
Reactivos	Componente			
	1	2	3	4
DS06_Eficiencia	0.646	0.098	0.421	0.308
DS09_Calidad	0.62	-0.069	0.402	0.229
DS23_Eficiencia	0.418	0.051	0.249	0.327
DS05_Calidad	0.296	0.794	-0.141	0.151
DS18_Innovacion	0.134	0.72	0.074	0.384
DS24_Eficiencia	0.1	0.703	0.325	0.028
DS19_Calidad	0.087	0.696	-0.085	0.275
DS10_Eficiencia	-0.079	0.686	0.262	-0.294
DS20_Partес_interesadas	-0.1	0.639	-0.023	0.103
DS01_Eficiencia	0.242	-0.122	0.734	0.057
DS03_Innovacion	0.265	0.447	0.615	-0.062
DS08_Partес_interesadas	0.204	0.186	0.579	0.296
DS07_Calidad	0.456	0.071	0.578	0.416
DS04_Calidad	0.528	0.104	0.532	0.263
DS15_Eficiencia	-0.046	0.244	0.27	0.747
DS21_Innovacion	0.355	0.192	0.033	0.701
DS14_Eficiencia	0.454	0.005	0.388	0.591
Varianza explicada	24.109	14.77	12.468	12.005

De aquí la necesidad de generar una segunda corrida con los 7 reactivos que mejor se ajustan a su factor hipotético (tabla 38), lo cual estuvo presidido por los valores aceptados de las pruebas KMO (.761) y esfericidad de Bartlett ($\chi^2=308.225$, sig. .000), así como un determinante de .003.

Tabla 38 *Variables y cargas factoriales de la escala de desempeño sustentable (n=100, 7 reactivos)*

Reactivos	Factores de desempeño superior		
	Calidad	Partes interesadas	Eficiencia
Normas de calidad establecidas con base en la certificación vigente de su federación (DS12)	.923	.192	.069
Servicios de calidad para mejorar la salud y seguridad del deportista, los resultados deportivos, instalaciones y la capacidad de sus entrenadores (DS16)	.884	.270	-.028
Adquisición de uniformes, equipo y accesorios deportivos de acuerdo con los requerimientos técnicos, a menor costo y sin afectar la salud y seguridad del deportista (DS17).	.693	.534	.144
Reactivos	Factores de desempeño superior		
	Calidad	Partes interesadas	Eficiencia
Medidas para fomentar un ambiente cordial con alumnos, maestros, administrativos y padres de familia (DS22)	.229	.871	-.027
Integración y atención de necesidades de alumnos, maestros, empleados, padres de familia, espectadores y patrocinadores (DS13)	.409	.682	.114
Ahorros económicos por el uso racional de agua, luz, gas y otros recursos (DS10)	.039	-.181	.884
Becas y apoyos en especie a alumnos (DS24)	.054	.327	.819
Varianza explicada	33.394	25.120	21.320

Al igual que en la sustentabilidad organizacional, la varianza total acumulada de la escala de desempeño superior se incrementó a 79.834 con tan solo 7 reactivos distribuidos en tres factores (calidad, partes interesadas y eficiencia). Como ya se dijo, no debe tomarse esta reducción de reactivos como una limitante en la construcción de la interpretación descriptiva de los resultados correspondientes. En contra parte, es un avance en la construcción de instrumentos para la medición de las variables en estudio.

Como puede verse, la innovación no aparece, para esta muestra de estudio, como parte del desempeño superior, aunque la interpretación también pudiera ser que los clubes deportivos no tienen a trabajar con equipos multidisciplinarios, usar tecnologías en los servicios y el deporte, por ejemplo. Parece que este resultado es la punta del iceberg de la incipiente presencia de controles sobre el desempeño superior en este tipo de organizaciones, pues según Porter (1991), la calidad repercute en la eficiencia, relación mediada por la innovación, lo que pudiera explicar que la innovación quede subsumida en la eficiencia y la calidad.

3.5.4 Coeficiente de confiabilidad

La confiabilidad y consistencia interna se representa con el coeficiente Alfa (α) de Cronbach. Se emplea para evaluar en qué medida un instrumento puede replicarse en muestras similares. Los resultados que se encuentren entre los valores 0.70 y 0.90 equivalen a un nivel satisfactorio de confiabilidad y una buena consistencia interna (Virla, 2010; González Alonso y Pazmiño Santacruz, 2015). Valores 0.60 se consideran aceptables y con consistencia interna en escalas con menos de 10 ítems (Loewenthal y Lewis, 2001).

Los resultados de este estudio (tabla 39) indican que el cuestionario de la sustentabilidad organizacional (10 reactivos) tiene un valor de Alfa de Cronbach total de 0.647, por lo que el cuestionario es aceptable y tiene consistencia interna. El valor del Alfa de Cronbach de la dimensión social tiene un valor de 0.642 (4 reactivos), lo que significa que es aceptable y tiene consistencia interna; la dimensión económica muestra un valor de 0.757 (4 reactivos), que indica que se acepta y tiene consistencia interna; y por último, la dimensión ambiental presenta un valor de 0.461 (2 reactivos).

El cuestionario del desempeño superior arrojó un Alfa de Cronbach de 0.747 (7 reactivos), lo que indica que tiene confiabilidad y consistencia interna; la dimensión calidad tiene un valor alto de 0.885; la dimensión satisfacción de las partes interesadas presenta un valor de 0.667 (2 reactivos) y eficiencia alcanzó un valor de .641 con dos reactivos.

Tabla 39 *Confiabilidad del cuestionario aplicado.*

Variabes	Dimensiones	Alfa de Cronbach	No. Reactivos
Sustentabilidad organizacional $\alpha = 0.647$	Económica	.757	4
	Social	.642	4
	Ambiental	.461	2
Desempeño superior $\alpha = 0.747$	Calidad	.885	3
	Partes interesadas	.667	2
	Eficiencia	.641	2

En esencia, a partir de la base de datos conformada por las respuestas del cuestionario aplicado a gestores, dueños y representantes de 100 clubes deportivos de combate federado, se realizó el AFE y la confiabilidad (Alfa de Cronbach) con el propósito de formar un instrumento con calidad métrica (Suárez, 2007; Méndez y Rondón, 2012; Morales, 2013). Por ello, ambas escalas pueden ser consideradas confiables y válidas, sobre todo por el reducido número de reactivos que las conforman frente a las varianzas

representativas que se alcanzaron a explicar (Rojas Soriano, 1991; Soriano, 2014), de la sustentabilidad organizacional y de desempeño superior.

Con la seguridad que brinda la calidad métrica del instrumento aplicado, en el siguiente (y último) capítulo, se presentan los resultados para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación y la validación de las hipótesis.

Capítulo 4. Resultados y Discusión

La investigación básica sirve para producir nuevo conocimiento y teorías que explican nuestra cada vez más compleja realidad; por su parte, la investigación aplicada permite contribuir a resolver problemas más prácticos. Ambas se complementan y en cualquier caso, los resultados de una investigación deben mostrar hallazgos y descubrimientos esenciales para contribuir al conocimiento científico (Cáceres Castellanos, 2014; Hernández y Mendoza, 2018).

Aunque la división entre investigación básica e investigación aplicada no siempre queda claramente marcada, ni una es mejor que otra, el presente estudio se ubica en el terreno de la investigación aplicada. Para cumplir con el objetivo general y someter a prueba las hipótesis de trabajo, este cuarto (y último) capítulo de resultados se organiza de la siguiente manera. En primer lugar, se caracteriza a las organizaciones deportivas de combate federado que participaron voluntariamente en el estudio (n=100). Segundo, se presenta la interpretación descriptiva (media, desviación estándar y frecuencias) de las variables en estudio, incluyendo el análisis de diferencia de medias por tamaño de organización (número de alumnos atendidos). Posteriormente, se reporta la relación entre las dimensiones de la sustentabilidad organizacional y las de desempeño superior por medio del coeficiente de correlación de Pearson. Por último, el grado de influencia de la sustentabilidad organizacional (variable independiente) y el desempeño superior (variable dependiente), aparece en los modelos de regresión lineal y regresión lineal múltiple.

4.1 Caracterización de las organizaciones participantes

Las organizaciones deportivas son sistemas integrados por un conjunto de recursos coordinados y que interactúan entre sí para alcanzar metas y objetivos organizacionales, al mismo tiempo que promueven y desarrollan el deporte (Hodge et al., 2003; Gómez et al., 2007; García et al., 2014). Las organizaciones deportivas de combate federado que fomentan la práctica de disciplinas como la lucha, taekwondo, karate o boxeo, deben ofrecer a sus practicantes condiciones sociales, culturales y legales, a partir de un proceso preparatorio y organizado para satisfacer las necesidades que su disciplina y su entorno requieren (Herrera y Ruisanchez, 2017).

Como ya se dijo, en este estudio participaron 100 organizaciones deportivas de combate federado ubicadas dentro de los límites territoriales de la Ciudad de México (37%), el Estado de México (59%) y el Estado de Hidalgo (4%). Las disciplinas deportivas de

combate que representan son: karate (51%), taekwondo (35%), box (5%), artes marciales mixtas (3%), kendo (2%), iaido (1%), jodo (1%), lima lama (1%) y wushu (1%).

Estas organizaciones deportivas de combate federado son sistemas abiertos que, por un lado, afectan aspectos de la vida cotidiana e influyen en las personas porque cuidan la salud y son formadoras de personas útiles a la sociedad; por el lado, son influenciadas por los cambios en su entorno (Simon, 1970; Hodge et al., 2003; Zavaleta et al., 2014). Asimismo, son convencionales porque cumplen una actuación social y la cooperación de sus integrantes es realizada de forma consciente, deliberada y encaminada hacia un fin (Barnard, 1959), que es desarrollar y promocionar el deporte. Estas, tienen la capacidad de adaptarse al cambio porque desde que se crearon han estado en una constante evolución para mantenerse vigentes (Gómez et al., 2007; Martínez, 2011; García et al., 2011; Collins, 2013), lo que les da la posibilidad de desarrollar estrategias debido a la capacidad de adaptarse al cambio y buscar una mejor posición (Pulido, 2010; Del Ángel et al., 2016).

De igual forma, las organizaciones en cuestión compiten con otras organizaciones por los recursos y los clientes (Quispe y Rivera, 2018), a la vez que buscan cumplir con la calidad y la satisfacción de las partes interesadas (Simon, 1970; Streb, 1998; Madella et al., 2005; Collins, 2013); asimismo, participan en eventos deportivos donde sus atletas compiten entre sí buscando obtener el mejor resultado deportivo, lo cual se refleja en medallas ganadas (García-Navera y Remor, 2011).

Las organizaciones deportivas de combate federado se diferencian de las demás organizaciones porque presentan condiciones contrarias en la forma como emplean al deporte. Por un lado, la promoción y desarrollo del deporte se enfoca en la práctica deportiva como una actividad lúdica; por el contrario, puede utilizarse como un negocio para obtener y maximizar el lucro por medio del deporte espectáculo (Gutiérrez, et al., 1983).

La estructura organizacional tiene un aspecto formal reflejado en organigramas, manuales de procedimientos y documentación del sistema; y otro informal, que está relacionado con la cultura de la organización como el poder, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias y los mitos, entre otros (Arboleda, 2009). Deben cumplir con los objetivos de la organización (empleo de los recursos con eficiencia y la eficacia, al igual que la maximización de utilidades), al mismo tiempo que promueven y desarrollan el deporte (Mestre et al., 2002; Estrada et al., 2005; Heinemann, 2006; Winand et al., 2010).

Por lo tanto, mantienen una búsqueda permanente de beneficios económicos para sus partes interesadas, al mismo tiempo que son responsables ética y socialmente al contribuir con el bienestar social (Heinemann, 2006).

Otra de las características que poseen las organizaciones deportivas de combate federado es la diferenciación (lo que ocasionó la profesionalización) y la especialización en el deporte (Hodge et al., 2003; Moscoso, 2006). Su reducción de costos es una parte de la evaluación del desempeño competitivo de las organizaciones deportivas (Madella et al., 2005). Por ello, requieren establecer estrategias para ser más eficientes y eficaces, a través de cumplir la calidad, buscando la diferenciación y la integración, así como satisfacer las demandas de sus partes interesadas (Simon, 1970; Hodge et al., 2003).

Desde la experiencia, puedo corroborar que existen muchas organizaciones deportivas de combate, tanto federado como no federado, dentro del territorio nacional, donde se enseña una gran variedad de estilos y disciplinas de artes marciales buscando satisfacer la demanda de la población en lo que respecta a aprender defensa personal, practicar una disciplina deportiva o solamente realizar una actividad física para mejorar la calidad de vida.

En cuanto al número de instructores, 71% de las organizaciones tiene menos de dos y el resto, tres o más. Este dato varía dependiendo del espacio en las instalaciones, el número de alumnos, los horarios de servicio y la existencia (o no) de sucursales. Lo más usual es que las organizaciones deportivas de combate federado empiecen a operar con un maestro y conforme va incrementando el número de alumnos aumenta el número de profesores; sin embargo, un profesor puede manejar muchos alumnos en una sola clase o en varias clases, así como en varias instalaciones; si el instructor no puede atender a los alumnos, requerirá de contratar a otros maestros.

Con frecuencia un solo maestro es responsable de un grupo muy grande y de varias sucursales; por otro lado, un grupo pequeño puede tener varios maestros en el mismo espacio. Por ejemplo, en la comunidad de Cerro Laboratorio, localizada en el Ecatepec de Morelos, Estado de México, un club cuenta con tres instructores cinta negra (padre, madre e hijo) que atienden a dos (o más) grupos de estudiantes. Por tal motivo, no siempre aplica la lógica de “más alumnos más maestros”, según las medidas del desempeño competitivo.

Es variado el número de alumnos en los clubes deportivos de combate federado (rango 2 a 500, mediana 25) (tabla 40). El 88% de los clubes tiene menos de 70 alumnos y el

resto más de 70 (mediana 25). El número de alumnos en las organizaciones deportivas de combate federado se considera una medida del desempeño competitivo (Campos y Gonzales, 2010). Las personas que practican artes marciales lo hacen por diferentes motivos y la edad del practicante ya no es un impedimento. Conforme a la experiencia de quien esto escribe, en los años 90, la edad aproximada en la que se comenzaba la práctica de las artes marciales oscilaba en los 10 años; poco a poco la edad de los practicantes se ha ido reduciendo hasta llegar a los tres años.

Tabla 40 *Número de alumnos en los clubes deportivos*

Grupo	Alumnos	Frecuencia	Grupo	Alumnos	Frecuencia
1 (30)	2	1	3 (20)	32	1
	5	3		33	1
	6	3		35	3
	7	1		40	12
	8	1		45	3
	10	9			
	11	2			
	12	1			
2 (28)	15	9	4 (22)	50	4
	16	1		60	4
	17	1		70	2
	18	2		80	4
	20	9		114	1
	24	2		122	1
	25	7		180	1
	28	2		200	1
	30	4		250	1
				299	1
		300	1		
		500	1		

Es relevante tomar en cuenta la edad de los practicantes, así como sus etapas productivas y de desarrollo para captar más alumnos e incrementar los servicios. En el caso del karate, los maestros aprovechan esta condición para la apertura de grupos de edades reducidas, a los que denominan “*baby karate*” donde a los pequeños de tres años en adelante se les enseña principalmente coordinación motriz; en el caso de los niños que se encuentran en edad escolar, pueden estar activos en las organizaciones durante su educación primaria y secundaria porque los padres todavía tienen influencia sobre ellos.

Este conocimiento ayudará a establecer las estrategias necesarias para atraer y retener a los alumnos y generar lealtad. Una estrategia para atraer alumnos es por medio de la recomendación de boca en boca. Para facilitar la identificación y ubicación del club

utilizan lonas, volantes y trípticos. Algunas organizaciones deportivas también recurren a redes sociales (como Facebook) para publicar noticias, subir videos de sus eventos, anunciar competencias, o dar a conocer promociones y descuentos. Para retener por más tiempo a los alumnos es necesario diseñar planes individuales de entrenamiento, de capacitación y de calidad de vida con objetivos claros, medibles y alcanzables en el corto, mediano y largo plazos.

En promedio, las organizaciones deportivas de combate participantes en este estudio tienen 7 años en operación. La creación de nuevas organizaciones deportivas de combate se da con la apertura de sucursales o porque un maestro decidió independizarse y formar una nueva asociación. Existen organizaciones como la localizada en la colonia Jardines de Morelos en Ecatepec, que lleva más de 20 años en operación, en ocasiones crece en cantidad de alumnos y de sucursales mientras que otras veces se mantiene en operación con una escuela y con un instructor, ya que la demanda de alumnos baja y, en consecuencia, disminuye la cantidad de maestros y sucursales; asimismo porque los alumnos y maestros desertan. Este club se ha mantenido a partir de que el maestro organiza sus actividades laborales y familiares, así como sus recursos financieros, de tal forma que le permite estar en operación y continuar con la enseñanza de su disciplina marcial.

Otro ejemplo está en la colonia Izcalli Jardines, en Ecatepec, donde observé que había varias escuelas de karate en la misma calle. En lo personal, cuando puse en operación el dojo de karate, meses después abrieron una escuela de karate; posteriormente, unos vecinos abrieron un espacio para realizar varias actividades deportivas y entre ellas ofrecían clases de karate. Con el paso del tiempo, algunas escuelas cerraron por diferentes motivos como: poca asistencia de alumnos, no se cubrían los costos de operación, el maestro se cambió de domicilio; en mi caso porque me dediqué a las actividades académicas.

Una ventaja que tienen algunas de las organizaciones para mantenerse en el mercado es que no pagan renta, ya sea porque hacen uso de algún espacio público para entrenar (parques o canchas deportivas) o porque en su domicilio particular designan un espacio (patio, garaje, una habitación) para la práctica deportiva; otros ampliaron sus casas o compraron espacios para destinarlos a la realización de actividades deportivas. Como en el caso del “Dojo de Recursos” en Ecatepec, el cual es un espacio dedicado a la enseñanza del karate y solamente abre los fines de semana.

Con referencia a las afiliaciones, 55% de las organizaciones deportivas de combate federado que participó en este estudio cuentan con la afiliación correspondiente de su federación deportiva. Las afiliaciones son una medida de desempeño competitivo, además de que es una manera de obtener recursos por parte de las organizaciones deportivas de combate federado, bajo la lógica de que, entre más afiliados tenga la federación más recurso puede obtener (Koski,1995; Winand et al., 2010; Madella et al., 2005). Esta afiliación ofrece la ventaja de garantizar que se enseña de manera correcta, así como tener la posibilidad de obtener un descuento en los eventos deportivos (torneos, seminarios, cursos), y en ropa y equipo deportivo. Es una buena estrategia para reducir costos e incrementar los ingresos.

El número de clubes afiliados cambia cada año, tal es el caso de la Federación Deportiva de Karate (FEMEKA), que en un año puede incrementar, mientras que en el siguiente puede disminuir. Una de las causas es porque estas organizaciones buscan alcanzar diferentes objetivos. Por ejemplo, que los competidores participen en eventos reconocidos o realizados por la federación para formar parte de una selección deportiva; o bien, mantener la afiliación como reconocimiento y garantía de calidad.

En materia de certificación, 76% de las organizaciones deportivas de combate federado cuentan con una certificación avalada por su federación. La Federación Mexicana de Taekwondo ofrece un programa que certifica a las organizaciones deportivas de combate y a sus miembros afiliados (FMTKD, 2022). De acuerdo con la entrevista al presidente de la FMTKD y la experiencia propia, las certificaciones son voluntarias y no afectan las operaciones de las organizaciones ni tampoco influyen en la cantidad de alumnos inscritos, pero sí ayudan a mejorar la calidad de la enseñanza y a fomentar la práctica deportiva.

Las certificaciones contribuyen a garantizar la calidad de la enseñanza mediante la mejora continua de sus profesores. Un profesor certificado es sinónimo de capacidad garantizada y de los conocimientos necesarios para guiar y enseñar la disciplina. Ofrece seguridad de que la práctica se realizará de manera segura. Otra forma de certificarse es por medio del registro de su marca o sus programas de trabajo para evitar el plagio. Es relevante que las organizaciones deportivas estén certificadas, ya sea por parte de su organización o por otro tipo de normas (como la ISO 26000) que garanticen la calidad de los servicios para tener mayor credibilidad ante sus partes interesadas y fomentar el desarrollo sustentable

4.2 Descriptivos de la sustentabilidad organizacional en clubes deportivos de combate federado

La sustentabilidad organizacional es un enfoque que se apoya en el modelo TLB para integrar y equilibrar las dimensiones económica, ambiental y social, con la finalidad de que las organizaciones obtengan beneficios en lo económico, ayuden y protejan al medio ambiente y actúen de manera ética y responsable con la sociedad para contribuir al desarrollo sustentable (Hart y Milstein, 2003; Florea et al., 2013; Carayannis et al., 2015).

Al respecto, en este estudio, se reporta el nivel que alcanzan las dimensiones y los indicadores de la sustentabilidad organizacional en las organizaciones deportivas de combate federado participantes (tabla 41).

Tabla 41 *Descriptivos de la sustentabilidad organizacional (n=100)*

Dimensión	Media	Desv. Tip.	Indicador	Media	Desv. Tip.	Escala Likert de la sustentabilidad organizacional (%)					
						1	2	3	4	5	Total
Económica	3.1950	1.0246	Incremento de ingresos	2.88	1.513	29	12	22	16	21	100
			Presupuesto	3.57	1.241	6	15	26	22	31	100
			Resultados económicos	2.60	1.073	23	13	48	13	3	100
			Crecimiento de servicios	3.73	1.510	17	5	13	18	47	100
Social	4.6025	0.5662	Igualdad de oportunidades	4.49	0.278	0	0	1	4	95	100
			Gobernanza	4.35	1.067	5	3	6	24	62	100
			Ética y valores	4.60	0.725	1	1	5	23	70	100
			Liderazgo	4.52	0.959	4	1	6	17	72	100
Ambiental	3.4650	1.2578	Agua y energía	3.66	1.512	18	6	10	24	42	100
			Uso de productos sustentables	3.27	1.607	25	8	17	15	35	100

Nota: De acuerdo con la escala de frecuencia (escala Likert), a mayor promedio mejor percepción, dado que todos los reactivos están redactados en sentido afirmativo.

1=nunca, 2=casi nunca, 3=a veces. 4=caso siempre y 5=siempre

Los hallazgos muestran que en las organizaciones deportivas de combate federado las dimensiones económica, social y ambiental de la sustentabilidad organizacional presentan niveles moderadamente altos de alcance en sus dimensiones. La dimensión social (media= 4.6025, d.e.=0.5662) tiene mayor tendencia hacia valores altos, mientras que la dimensión económica (media=3.1950) presenta valores medios, aunque el poco consenso (d.e.= 1.0246) es de llamar la atención, pudiéndose entender con ello que existen clubes con menor manejo de presupuesto y control de gastos, mientras que otros lo están haciendo bien. En la dimensión ambiental (media=3.4650), se hubiera esperado mayor participación, dado que el cuidado del ambiente y los productos sustentables

están cada vez más en la publicidad y en la cartelera de todos los países, aunque parece que algunos dejan de lado la sustentabilidad ambiental (d.e.= 1.188).

4.2.1 Sustentabilidad social

La sustentabilidad social en las organizaciones ayuda a generar una relación de cordialidad y bienestar de sus integrantes (Araujo y Navarro, 2015; Ullah et al., 2021), al tiempo que busca el compromiso de los trabajadores (Ha y Lee, 2022), promoviendo la ética, la inclusión social y la transmisión de valores (Florea et al., 2013).

La impronta de las organizaciones deportivas de combate es trabajar para garantizar que los participantes tengan las mismas condiciones y oportunidades, por lo que la igualdad está presente en sus propósitos y valores (Cajiga, 2009; Collins, 2013; Blázquez y Peretti, 2012; Partridge, 2014; Amato 2015a; Castillo y Chaves, 2016), lo cual forma parte de las categorías del deporte moderno (Mendoza, 2009; García et al., 2014). Es un compromiso de la CONADE (2013d), en el marco de algunos ODS (ONU México, 2016).

En este estudio se encontró que prácticamente todas las organizaciones deportivas apoyan la igualdad de oportunidades de desarrollo entre sus integrantes (media=4.94, d.e.=0.278), así como la inclusión, valores en la formación como seres humanos que garantizan las mismas oportunidades de obtener buenos resultados deportivos y la aceptación de todos aquellos que tengan deseos de practicar la disciplina deportiva sin importar edad, género, condición física o social, ni preferencias políticas o religiosas. Como tal, la igualdad y la inclusión están redactadas en sus reglamentos, códigos, normas y preceptos desde los clubes hasta el COI (NU, 2003; Florea et al., 2013; Araujo y Navarro, 2015; Villegas, 2016a; Villegas, 2016b).

De acuerdo con la vivencia, la igualdad en las organizaciones deportivas de combate federado está presente en todo momento en su enseñanza, en el entrenamiento y en los eventos deportivos; estas organizaciones buscan que todas las personas tengan las mismas oportunidades, los mismos derechos, obligaciones y condiciones tomando en consideración la individualidad y la personalidad de cada alumno, así como las habilidades de cada atleta e, incluso, su discapacidad física.

En cuanto al liderazgo, cuando se comparte entre alumnos y maestros se genera un cambio en la cultura de la organización (Vargas-Hernández, 2013; Caiado et al., 2018; Srisathan et al., 2020; Setia et al., 2021). La práctica del deporte conlleva cambios positivos en las personas, tales como: controlar el miedo, reducir la violencia y el estrés, al mismo tiempo que formar líderes y personas útiles a la sociedad (Ramírez et al., 2004;

Gómez y Núñez, 2011). En nueve de cada 10 organizaciones deportivas de combate federado casi siempre y siempre se estimula el liderazgo entre alumnos y maestros (media=4.52, d.e.= 0.959).

El liderazgo se fortalece en el marco de reglamentos, normas y códigos sobre la práctica deportiva, normativa transmitida de manera formal, cuando se colocan impresos en un lugar visible en los gimnasios o se les otorga un ejemplar a los integrantes, así como informal, cuando se les explica oralmente cómo deben comportarse dentro y fuera de la institución y en los eventos deportivos. Lo mejor es que todos los integrantes del club deportivo conozcan de manera formal los reglamentos, normas y códigos para que su comportamiento dentro y fuera de la institución sea realizado de manera consciente.

El liderazgo, en las organizaciones deportivas de combate, es un valor que se les enseña a los alumnos quienes en un futuro serán responsables de dirigir un grupo. Tal es el caso de una organización de la disciplina de karate-do estilo goju-ryu ubicada en la ciudad de México, la cual promueve el liderazgo en los estudiantes que están a punto de obtener el grado de cinta negra por medio de un programa tipo servicio social, donde el estudiante sirve durante un año a varias sucursales de la misma organización; se le prepara para dar entrenamiento y transmitir conocimientos; participa en eventos deportivos donde puede fungir como entrenador, juez o personal de apoyo a la organización. Con este programa el deportista que pasa su examen de cinta negra está capacitado para tener un grupo a su cargo. Si bien existen personas que tienen las características para ser líder, y otras seguidores, las organizaciones deportivas de combate enseñan y promueven el liderazgo a todos por igual porque es una característica que los practicantes deben tener.

La aplicación de códigos de conducta, ética y valores hacia el crecimiento humano está presente en los preceptos de las organizaciones deportivas (como el COI) y en la función de sustentabilidad de la Carta Olímpica (Villegas, 2016a y Villegas, 2016b; COI, 2019). Los resultados de este estudio arrojan que en 93% de las organizaciones deportivas de combate federado sus integrantes siempre y casi siempre conocen dichos preceptos (media=4.60, d.e.=0.725), lo que les ayuda a dirigirse apropiada y correctamente, tanto dentro como fuera de su contexto deportivo.

Las normas, códigos y reglas de las organizaciones deportivas de combate federado tienen como propósito guiar la conducta y, específicamente controlar la violencia que el ser humano posee como parte de su naturaleza. Las artes marciales practicadas como

un método de defensa hacen uso de ejecuciones consientes y deliberadas donde el alumno puede usar todas las partes de su cuerpo para golpear, fracturar, asfixiar y causar lesiones graves a su contrincante, por lo que es necesario controlar el carácter y el coraje del individuo. Los alumnos aprenden autocontrol y evitan pelear en todo momento, por lo que en apariencia los practicantes parecen personas dóciles y pacíficas.

Un comportamiento inadecuado y que no sea congruente con los valores establecidos es mal visto y sancionado. Ejemplo de ello es el dopaje, donde los atletas deben demostrar que han ganado sin la necesidad de usar alguna ventaja. Existe una lista de productos químicos que los atletas deben evitar para respetar las normas antidopaje. En eventos de mayor impacto se realizan controles antidopaje y los atletas detectados que usan dopaje son sancionados y despojados de sus medallas (Atienza et al., 2014). La Agenda 2030 propone realizar acciones contra el dopaje y la corrupción (Villegas, 2016a; COI, 2019; GCEyFB, 2007b), mientras que la CONADE (2013d) busca establecer mecanismos contra el dopaje. Por sus valores y códigos, las organizaciones deportivas de combate evitan que sus integrantes hagan trampa; no obstante, para reforzar el deporte limpio se aconseja que en todos los niveles y grupos de alumnos se exponga la lista de químicos prohibidos y se realicen los protocolos necesarios para evitar el dopaje.

En relación con la gobernanza, las organizaciones deportivas de combate federado deben contar con una cultura organizacional que les permita dirigir sus esfuerzos hacia el logro de sus objetivos deportivos y organizacionales. Por ejemplo, el Movimiento Olímpico del COI contempla a la gobernanza como una función en la sustentabilidad (Villegas, 2016a; Villegas, 2016b; COI, 2019). Los hallazgos confirman que 86% de estos clubes deportivos o escuelas académicas cuentan con una visión, misión, planeación estratégica y estructura organizacional. (media=4.35), lo que indica que existe un andamiaje para la formalidad y el cumplimiento de la gestión, la organización de actividades y el cumplimiento de objetivos. Ante ello, la improvisación cotidiana queda fuera de lugar y se incrementan las oportunidades de retener a los atletas por más tiempo. Sin embargo, parece que no todos hacen lo propio (d.e.=1.067) y usualmente esta ausencia repercute más en las micro y pequeñas organizaciones.

Algunas organizaciones deportivas no consideran necesaria la gobernanza porque al estar afiliados adoptan la cultura organizacional de la federación como propia y operan de acuerdo con esas reglas. Otras organizaciones no publican la cultura organizacional porque son muy celosas de sus conocimientos y solamente los transmiten a aquellos que son dignos de saber cuál es el rumbo de la organización, comportamiento válido

porque existe el “pirateo” de alumnos y maestros. En su momento, fui muy criticado cuando redacté la Guía de la Organización Seirenkan Karate-do integrada por la cultura organizacional, los requisitos técnicos y los conocimientos que los alumnos deberían según el grado. El argumento que más escuché era que no debería de compartir la guía porque podía caer en manos de la competencia y lo podría copiar. En efecto, así fue, la guía fue copiada; pero no me preocupó porque en lo organizativo y en lo deportivo me ayudó a tener orden, mejorar la calidad de enseñanza, obtener recursos, alcanzar objetivos competitivos y de la organización, realizar eventos deportivos mejor organizados y, sobre todo, evitar la interferencia de los padres de familia en las prácticas y en los eventos deportivos.

4.2.2 Sustentabilidad económica

Como parte de la sustentabilidad económica se encuentran el crecimiento de servicios, el presupuesto, el incremento de ganancia y el incremento de ingresos, lo que coincide con Carayannis et al. (2015) quienes expresan que el crecimiento económico de las organizaciones se genera por el aumento y diversificación de los servicios, los resultados económicos por arriba de lo esperado, el incremento de los ingresos y la elaboración y ejecución de un presupuesto.

De acuerdo con los resultados de este estudio, 65% de los clubes deportivos aumenta el número de servicios para la enseñanza de la disciplina deportiva con relación directa al incremento de alumnos inscritos (media=3.73, d.e.=1.510). Entre más alumnos tenga la organización los horarios se amplían e incrementa el número de sucursales; en consecuencia, aumentan los recursos económicos. Pongamos el caso de un club deportivo ubicado en la localidad de Ojo de Agua, en el municipio de Tecámac, que tiene un espacio para atender a 40 alumnos en una hora; si tiene 30 alumnos y se integra uno más puede atenderlo sin la necesidad de incrementar horarios para brindar el servicio. En comparación con una organización ubicada en la Colonia Ruiz Cortines en Ecatepec de Morelos donde el instructor realiza sus operaciones en el patio de su casa con una capacidad para atender a máximo 8 alumnos, si llegan nuevos elementos debe abrir otro horario.

Para incrementar la cantidad de servicios es relevante tener en cuenta la rotación de los atletas y las instalaciones. Lo difícil no es atraer alumnos sino retenerlos, por lo general la asistencia de alumnos es muy intermitente, lo que crea una inestabilidad en el ofrecimiento del servicio. Personalmente, me propuse mantener e incrementar la

permanencia de alumnos el mayor tiempo posible; me apoyé de una guía para elaborar programas de trabajo individuales; explicaba a los alumnos y padres de familia cuáles eran los conocimientos, el entrenamiento y el tiempo en que se lograría la meta; al inicio de año se publicaban las fechas de los eventos deportivos y sus costos. Al tener consolidado el grupo, se redujo la rotación de alumnos. Posteriormente, con la misma estrategia abrí tres grupos más, uno en la mañana y dos en la tarde, agrupándolos de acuerdo con su edad y objetivos.

En cuanto a las instalaciones deportivas, son un espacio en donde se promueve la cultura y se fomentan los valores de deporte. Es un lugar donde se incrementan las capacidades humanas y se mejora la calidad de vida (Partridge, 2005; Luque et al., 2011; Cortés y Peña, 2015; Dfensor, 2017). Por ello, es importante su acondicionamiento y mantenimiento, ya que unas instalaciones limpias ofrecen mayor seguridad para realizar sus operaciones (Fraguas et al., 2008; Villegas, 2016a; IOC, 2017). Como ya se dijo, la práctica de las disciplinas del deporte de combate puede realizarse casi en cualquier espacio (parques, canchas deportivas, patios de casa habitación, locales adaptados, salones de casas de cultura, escuelas y gimnasios), razón por la cual las instalaciones son muy variadas. Se recomienda que, independientemente el espacio donde se realice el deporte, los responsables lleven a cabo los protocolos necesarios para efectuar la práctica deportiva de manera segura.

En lo que se refiere al presupuesto, para que las organizaciones deportivas de combate federado alcancen sus objetivos requieren de recursos económicos y humanos (Mestre et al., 2002; Gómez et al., 2007; Mejía y Ramírez, 2021) y para organizar eventos deportivos deben contar con presupuesto suficiente (IOC, 2017). De acuerdo con el resultado, apenas una de cada dos (53%) organizaciones deportivas de combate federado cuenta con presupuesto suficiente para sus operaciones y eventos deportivos (media=3.57, d.e.=1.241), porque se apoyan de sus integrantes para promocionar y pagar la asistencia a torneos, seminarios y exámenes de grado; también pueden obtener recursos de los patrocinadores o el gobierno.

Para ilustrar lo anterior, se expone el caso de un torneo entre asociaciones. Los organizadores establecen la fecha, las categorías y el precio del evento, posteriormente realizan la promoción para incrementar la asistencia de alumnos que cubran sus fichas (pago) y con ello cubrir los gastos del evento, buscando un excedente, aunque no siempre se logra. Cuando el presupuesto no es suficiente, puede deberse a la ausencia

de coordinación y organización con los grupos participantes, lo que da como resultado que el número de alumnos no sea suficiente para cubrir los costos.

En alguna ocasión me tocó observar que en una categoría de combate para adultos del karate sistema abierto solamente había dos competidores, por lo que sobraron trofeos y medallas, los cuales al estar rotulados no pueden ser usados para otra competencia. Por consiguiente, es pertinente contar con planes y programas de acción, así como un estudio previo del número de personas que pueden acudir a estos eventos. El reconocimiento es una estrategia para incrementar el número de atletas participantes, mismo que se evidencia con la entrega de un trofeo a la escuela que más alumnos lleve al torneo.

En contraste, es poco lo que estas organizaciones han avanzado en cuanto al incremento de ingresos anuales. Los resultados arrojaron que apenas 37% de los clubes participantes reportaron esta situación (media=2.88, d.e.=1.513). Las organizaciones deportivas de combate federado incrementan los ingresos cuando asciende el número de inscripciones, los alumnos pagan su mensualidad, crece el número de participaciones en eventos deportivos, aumentan las ventas de artículos y accesorios deportivos por parte de club. Para incrementar anualmente los ingresos, y con ello convertirse en organizaciones económicamente sustentables, deben mejorar el seguimiento a los alumnos para que permanezcan por más tiempo (retención) y avancen en su formación disciplinaria, favoreciendo así una operación autónoma, la obtención de ganancias y la permanencia en el mercado.

La importancia de lo anterior es que si estos clubes generan ingresos suficientes e incrementan sus ganancias, deberían tener la capacidad de ofrecer empleos formales y garantizar la seguridad laboral. Cualquiera que sea la condición, se recomienda un esfuerzo colectivo para incrementar los ingresos económicos y, mejorar el empleo y las condiciones de sus integrantes o trabajadores.

Por otro lado, en lo que corresponde a los resultados económicos, Carayannis et al., 2015, y Espinal y Cruz (2019), expresan que la reducción de costos también contribuye a superar los resultados económicos esperados, al mismo tiempo que es una función de la organización para que sea eficiente y pueda crecer. Sin embargo, son pocas las escuelas que prestan atención a la reducción de costos fijos (renta, agua y gas, entre otros) (media=2.60, d.e.=1.073). Las acciones de cuidar el agua, apagar la luz, levantar la basura y mantener el espacio limpio, ayudan a la bajar costos fijos siempre y cuando

el responsable es al mismo tiempo el dueño de las instalaciones o es arrendatario y paga por los servicios. El resto, no refleja esos ahorros porque comparte los espacios con otras actividades, o porque el responsable es un subordinado. Todas las organizaciones deportivas deben fomentar estas prácticas, ya que también es parte de la imagen de la organización y la calidad de vida de sus integrantes, así como del aprendizaje ciudadano de los alumnos.

La capacitación es esencial para lograr resultados económicos por arriba de lo esperado (Foladori, 2002; Castillo y Chávez, 2016), acompañado de la contención de rotación de personal, reducir costos de reclutamiento y ofrecer seguridad laboral a los empleados (Moldavanova y Goerdel, 2018; Pop et al., 2018; Arora et al., 2020; Gupta et al., 2021). En las organizaciones deportivas en cuestión, la capacitación para alumnos y maestros debe ser permanente. Para mejorar el desarrollo de los atletas y jueces es recomendable aumentar el número de capacitaciones, así como la diversidad de temas de aprendizaje, tales como: primeros auxilios, pedagogía deportiva y elaboración de planeación estratégica, tanto a nivel directivo como deportivo. Otra forma para reducir costos es con la compra al mayoreo de uniformes y equipo deportivo para venderlos a los alumnos a un precio de mercado, obteniendo un remanente.

4.2.3 Sustentabilidad ambiental

En el marco de la sustentabilidad organizacional, la dimensión ambiental busca el uso racional de los recursos (Heemskerk et al., 2002; Rodríguez y Ríos, 2016; Ullah et al., 2021) y establece medidas para el ahorro (Fraguas et al., 2008; Norton et al., 2014; Arora et al., 2020). Al respecto, el COI fomenta una actitud responsable con el medio ambiente a través de promover su conservación y cuidado (COI, 1999; Carta olímpica, 2019). Por extensión, las otras organizaciones deportivas también son responsables de promover el cuidado al medio ambiente (Luque et al., 2011) disminuyendo impactos que genera el consumo de energía, agua y manejo de residuos (Fraguas et al., 2008).

Según resultados de esta investigación, 66% de las organizaciones deportivas de combate federado casi siempre fomentan prácticas sobre el uso racional de energía, agua y gas (media=3.66, d.e.=1.512). Según lo mencionado en entrevistas con algunos miembros de karate, la WKF está fomentando prácticas para el cuidado del medio ambiente en sus eventos deportivos para que éste sea considerado un deporte sustentable. Lo recomendable es que todas las organizaciones conozcan y promuevan

los documentos rectores del deporte para introducir medidas sobre el uso racional de los recursos.

El manejo de residuos generar un impacto positivo en zonas ecológicas y comunidades (IOC, 2017). Un ambiente limpio mejora la calidad de vida y para tener un mejor manejo de residuos es necesario colocar contenedores. Según Fraguas et al. (2008), la actividad deportiva realizada en el interior de cualquier edificación no tiene grandes afectaciones en el medio ambiente; sin embargo, cuando se realizan al aire libre deben atenderse señalamientos para el cuidado de parques y jardines, por ejemplo.

Estas organizaciones deportivas de combate federado siempre fomentan un ambiente limpio y adecuado para la práctica deportiva. Tal es el caso de las disciplinas provenientes de Japón (como el karate o el kendo) en donde el dojo (espacio donde se aprende el camino) es un lugar que debe estar limpio y que merece el máximo respeto. Por eso, antes de entrar se quita el calzado para no maltratar ni ensuciar el piso; posteriormente, se muestra el respeto con una reverencia al entrar o salir del tatami (piso dedicado a la práctica deportiva). Sin importar que la práctica sea al aire libre, se designa un área considerada de mayor relevancia y hacia donde se dirigen las reverencias. Por lo tanto, es importante que todas las organizaciones deportivas fomenten el uso de los recursos que son parte del espacio donde aprendemos y realizamos la práctica deportiva y marcial. Un lugar con agua, buena iluminación y sin basura, siempre será un espacio saludable y seguro.

Los productos sustentables son resultado de la producción limpia que ayuda a la dimensión ambiental a mejorar su desempeño e influye en la sustentabilidad (Andréa, Ferro, Henri y Hermann, 2015; Martínez y Llamas, 2015; Asha'ari y Daud, 2019; Gupta et al., 2021). Por tal motivo, las organizaciones deben promover los productos sustentables (Orji, 2019). En este caso, 50% de estas escuelas reporta utilizar productos amigables con el medio ambiente, tales como accesorios y ropa deportiva (media=3.27, d.e.=1.607). Un ejemplo a nivel internacional es Adidas al fabricar uniformes con materiales reciclados de acuerdo con las especificaciones de la WKF. Empero, las organizaciones deportivas de combate federado adquieren bienes y servicios de acuerdo con su presupuesto y se recomienda hacer un esfuerzo para que éstos sean cada vez más amigables con el medio ambiente.

Pareciera que la implementación de productos para el cuidado del ambiente en las organizaciones deportivas de combate federado es algo nuevo; sin embargo, las artes marciales son una disciplina que busca la efectividad y el aprovechamiento de todos los recursos disponibles para alcanzar su objetivo. En las reuniones con los compañeros sale a la discusión las estrategias utilizadas para mejorar la práctica deportiva y marcial, así como los elementos que emplean. Por ejemplo, para golpear, sustituyen el costal con llantas; en lugar de romper tablas, usan un objeto especial de rompimiento que es reusable; sustituyen las pesas con botellas llenas de arena. Las artes marciales buscan el desarrollo físico y mental a través del entrenamiento programado, así como la realización de actividades cotidianas para fomentar la memoria muscular. Las personas que tienen más recursos adquieren productos de marca con materiales sustentables, pero no es necesario gastar mucho porque se pueden reutilizar algunos materiales para promover la sustentabilidad. Es posible lograr los mismos resultados a la vez que se cuida el medio ambiente.

En definitiva, conforme con los resultados descriptivos de la sustentabilidad organizacional de los clubes deportivos de combate federado participantes en este estudio (n=100) y ubicados en la CDMX, el Estado de México y el Estado de Hidalgo, parece que prevalece cierta preocupación por cumplir con niveles altos en la dimensión social, específicamente en cuanto a la igualdad de oportunidades, la gobernanza, la ética y los valores, así como el liderazgo. En la dimensión ambiental, logran niveles elevados porque casi siempre realizan prácticas sobre el uso racional de energía, agua y gas a la vez que hacen uso de productos sustentables. En la dimensión económica alcanzan niveles elevados debido a que casi siempre tienen crecimiento de servicios y cuentan con presupuesto para realizar sus operaciones y eventos deportivos, al mismo tiempo, alcanzan niveles medios porque, a veces, tienen incremento de ganancia y de ingresos.

Zhang et al. (2019) indican que cuando las organizaciones incorporan entre sus objetivos a la sustentabilidad organizacional pueden obtener beneficios integrales al interior y al exterior. La sustentabilidad organizacional tiene como objetivo equilibrar las dimensiones económica, ambiental y social de las organizaciones para generar beneficios simultáneos y lograr que las organizaciones se mantengan, se desarrollen y crezcan (Hart y Milstein, 2003; Mohd Zawawi y Abd Wahab, 2019).

Para Robinson (2000), Senge et al. (2001), Rodríguez et al. (2002); Mejía y Ceballos (2016), las organizaciones dan mayor prioridad a lo económico, y después atienden lo ambiental y lo social, lo cual no coincide del todo con los hallazgos de este estudio, dado que para estas organizaciones deportivas de combate federado:

- a. Las dimensiones social, económica y ambiental no están equilibradas, porque no presentan el mismo nivel de preocupaciones
- b. La dimensión social es la mejor autopercibida. Esto puede justificarse porque en su naturaleza está mejorar la calidad de vida, la igualdad, la ética y la inclusión (Partridge, 2005; Araujo y Navarro, 2015; Cortés y Peña, 2015).

4.3 Diagnóstico del desempeño superior en organizaciones de combate federado

El desempeño superior indica qué tan eficientes son las organizaciones en el logro de mejores resultados a través de la combinación de estrategias y la realización de sus actividades (Ynzunza e Izar, 2013; Chacón-Fiallo y Zapata-Cantú, 2021). De acuerdo con Porter (1991); Chirinos y Rosado (2016); Hill y Jones (2011), los elementos que componen al desempeño superior desde la perspectiva de la organización industrial son la eficiencia, la innovación, la calidad, y la satisfacción de las partes interesadas. No obstante, los elementos del desempeño superior de las organizaciones deportivas de combate federado no coinciden con lo señalado por los autores porque solamente aparecen tres: la satisfacción de las partes interesadas, la calidad y la eficiencia. Una posible explicación es que la innovación y calidad se relacionan porque la innovación ayuda a crear nuevas normas de calidad, así como incorporar nuevas tecnologías para aumentar los niveles de calidad (Porter, 2015; Díaz de Santos, 1997; Gimenez, et al, 2013), por lo que la calidad absorber a la innovación.

Desde la perspectiva teórica de la organización industrial, el desempeño superior se alcanza cuando se crean resultados de diferenciación y reducción de costos, eficiencia, calidad y satisfacción de las partes interesadas (Porter, 1991; Chirinos y Rosado, 2016; Hill y Jones, 2011). En este estudio se detectaron niveles altos en calidad (media=4.0667, d.e.=1.1410) y en la satisfacción de necesidades de las partes interesadas (media=4.6000 (0.5903), aunque bajos en la eficiencia (cumplir los objetivos aprovechando mejor los recursos) (media=2.9150, d.e.=1.2752) (tabla 42).

Tabla 42 *Descriptivos del desempeño superior (n=100)*

Dimensión	Media	Desv. Tip.	Indicador	Media	Desv. Tip.	Escala Likert del desempeño superior (%)					
						1	2	3	4	5	Total
Calidad	4.0667	1.1410	Cumple con las normas de calidad	3.89	1.399	13	5	10	24	48	100
			Mejoras en el servicio de calidad	4.01	1.299	9	5	14	20	52	100
			Reducción de costos sin mermar la calidad	4.30	1.078	6	0	11	24	59	100
Partes interesadas	4.6000	0.5903	Satisfacción de las partes interesadas	4.70	0.595	0	1	4	19	76	100
			Necesidades de las partes interesadas	4.50	0.759	1	1	7	29	62	100
Eficiencia	2.9150	1.2753	Uso de recursos	3.26	1.461	22	4	26	22	26	100
			Financiera	2.57	1.513	41	6	23	15	15	100

Nota: De acuerdo con la escala de frecuencia (escala Likert), a mayor promedio mejor percepción, dado que todos los reactivos están redactados en sentido afirmativo.

1=nunca, 2=casi nunca, 3=a veces. 4=caso siempre y 5=siempre

4.3.1 La calidad en las organizaciones deportivas de combate federado

Los clubes y sus deportistas deben cumplir con las normas de calidad establecidas por las asociaciones y federaciones de afiliación (De D'Amico, 2009). Según los resultados de este estudio, 72% de estas organizaciones cumplen siempre y casi siempre con dichas normas y estatutos, así como reglamentos técnicos y de operación establecidos por la federación deportiva de afiliación (media=3.89, d.e.=1.399), además de que lo hacen de manera informal, al compartir oralmente algunas partes de dichos estatutos.

Por su propia naturaleza, las organizaciones deportivas de combate federado buscan de forma constante mejorar la calidad de sus técnicas; entrenan durante mucho tiempo y realizan las repeticiones hasta que cumplen los parámetros establecidos. Por ejemplo, en una kata de karate se evalúan aspectos técnicos, de sincronización, respiración y vista, así como fuerza, velocidad y ritmo. Se aconseja dar a conocer y transmitir de manera formal qué aspectos de seguridad y técnicos deben cumplir para alcanzar mejores resultados en cualquier actividad o evento deportivo, con la finalidad de que todos los miembros conozcan los parámetros de calidad a seguir y los cumplan, así como realizar evaluaciones periódicas.

Las mejoras en el servicio se reconocen mediante la evaluación de resultados a partir de programas de calidad (Obando, 2008; Porter, 2015). Por ello, las organizaciones deportivas de combate federado deben elaborar e implementar programas y planes de trabajo como guías para brindar servicios de calidad que mejoren, por un lado, la salud y seguridad del deportista y, por ende, los resultados deportivos; por el otro, las instalaciones deportivas y la capacidad de sus entrenadores. Si bien los resultados representan puntajes aceptables en este rubro (media=4.01), también se deja entrever

cierta diferencia en la actuación de los clubes ($d.e.=1.299$), es decir, mientras la mayoría (72%) llevan a cabo estas acciones más de carácter administrativo, los menos (28%) están completamente alejadas de ello.

En las organizaciones deportivas de combate federado los practicantes deben ejecutar ejercicios y técnicas de manera específica y previamente establecida para que sean considerados de calidad; cualquier modificación altera el estilo y se considera inválido. De aquí lo estricto en la defensa de sus estilos. En el aspecto en donde se pueden realizar mejoras es en la forma en cómo se desarrollan las habilidades y las capacidades de los atletas, usando nueva tecnología, aparatos innovadores, estrategias de enseñanza alternativas y diversos ejercicios para el calentamiento, por ejemplo.

Otra de las alternativas a las que pueden recurrir estas organizaciones para cumplir con las mejoras en el servicio de calidad son los equipos multidisciplinarios integrados por especialistas que aportan valor a las diferentes áreas de la disciplina deportiva. Es un elemento clave que ayuda en los procesos para obtener resultados superiores y mejoras en la calidad (Fincowky y Enrique, 2011; Ramírez, 2011; Suárez y Oberto, 2011; Chirinos y Rosado, 2016; López, 2016). En eventos a nivel nacional e internacional, los clubes deportivos de combate federado recurren a estos equipos multidisciplinarios para mejorar el desempeño de los competidores.

No menos importante es la reducción de costos de operación sin mermar la calidad del servicio, que al parecer es una práctica activa en estos clubes deportivos ($media=4.30$, $d.e.=1.078$). Desde este enfoque, la búsqueda de la calidad hace posible la innovación para lograr la diferenciación (Gimenez, Macrini y Miyaji, 2013). La calidad en elementos tangibles se observa en los uniformes, accesorios e implementos deportivos, mientras que la de los intangibles se determina en los servicios deportivos que considera al deportista y su calidad de vida, los resultados deportivos, el entrenamiento y al entrenador (Millán, 2016). El equipo deportivo y las instalaciones de calidad tienen la obligación de evitar lesiones a los deportistas, por lo que deben cumplir con ciertos requisitos que la exigencia del reglamento y la actividad deportiva requieren como son el diámetro de la cancha, el tipo de piso, las colchonetas deportivas, la resistencia y durabilidad del equipo deportivo que depende de su uso (Durá, Gimeno, Zamora y Martínez, 2004).

Las organizaciones deportivas pueden emplear diferentes estrategias como el uso de productos reciclados. Otra de las estrategias es la obtención de descuentos por parte de

la industria del deporte. Asimismo, buscan el apoyo de instituciones deportivas, el patrocinio de empresas, donaciones y aportaciones de filántropos y voluntarios. Por ejemplo, hay locales que desean darse a conocer y aprovechan que los eventos son públicos, por lo que en ocasiones donan en efectivo o en especie para que sean publicitados, lo que puede generar ahorros o reducción de costos sin que se vea afectado el servicio.

4.3.2 El rol de las partes interesadas en el desempeño superior

Uno de los motivos por los cuales las organizaciones pueden seguir operando son las relaciones con las partes interesadas (*stakeholders*), es decir, aquellas personas con algún tipo de interés en la organización: trabajadores, accionistas, inversores, proveedores, clientes, familias, entre otros, que ven afectados sus intereses por el desempeño de la organización. La importancia de ello radica en la necesidad de unir esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos alienados con la sustentabilidad (Lusthaus et al., 2001; Perrini y Tencati, 2006; Díaz y Castaño, 2015). Entre las partes interesadas en este estudio están los alumnos (deportistas), maestros, (instructores o entrenadores), administradores, padres de familia, espectadores y –en algunos casos– patrocinadores.

Desde la autopercepción de los respondientes, en la mayoría de los casos (95%) es alta la satisfacción de las partes interesadas por la manera en que se fomenta un ambiente cordial (media=4.70, d.e.=0.595). Las demandas de los grupos de interés y las instituciones influyen en los responsables de la toma de decisiones, y también afectan directa o indirectamente la manera de involucrarse, ya sea a nivel individual, grupal o institucional, de acuerdo con sus fines utilitarios, sociales o ambos (Figuroa y García de la Torre, 2018).

Las organizaciones deportivas de combate federado evalúan la satisfacción de un alumno cuando paga su siguiente mensualidad, es decir, acude al club porque está cómodo y se cubren sus expectativas. Otra forma de medir la satisfacción es por medio de un cuestionario. En alguna ocasión, y por recomendación de un padre de familia, se les preguntó sobre las instalaciones, los horarios, la atención que recibían, qué mejoras harían en el servicio y la participación de los padres, dejando fuera lo referente a la técnica por ser competencia absoluta del instructor.

Otro resultado al respecto es que la mayoría (91%) de estos clubes deportivos integra y presta atención a las necesidades de los alumnos, los maestros, los empleados, los padres de familia, los espectadores y los patrocinadores ($n=4.50$, $d.e.=0.595$). Para mejorar el desempeño superior es necesario atender las necesidades de las partes interesadas; éstas seleccionan a las organizaciones por el grado de satisfacción que les proporcionan como crecimiento de sus utilidades, mejor calidad, atención al cliente o la obtención de prestigio. La combinación de productos, servicios, distribución y conocimientos también incrementa su satisfacción (Porter, 1991).

Estas organizaciones deportivas están atentas a lo que sucede en su entorno para adaptarse y continuar vigentes. Por ejemplo, cuando se comenzó a expandir el karate y las demás artes marciales por el mundo, fue con fines bélicos para preparar a los soldados física y mentalmente para un combate cuerpo a cuerpo; posteriormente, se tuvo que adaptar a las nuevas exigencias de su entorno, convirtiéndose en un deporte de contacto a la vez que se aprovecharon estos ejercicios para mejorar la calidad de vida sin tener que participar en un enfrentamiento. Las organizaciones deportivas de combate federado, al estar alertas a las necesidades de sus partes interesadas, han logrado adaptarse y pueden ofrecer productos y servicios deportivos que les demandan. Si bien a nivel federación se están implementando acciones sustentables, todavía es necesario hacer lo propio en cada club deportivo.

4.3.3 La eficiencia en el desempeño superior

El óptimo empleo de recursos (tangibles e intangibles), incluyendo financiamiento, aprovechamiento de instalaciones, infraestructura de gestión (administración, contabilidad y aspectos legales), aprendizaje y adopción de nuevas tecnologías, ayuda a mejorar su optimización, a incrementar la eficiencia y a reducir costos (Porter, 1991).

La eficiencia en el uso de recursos naturales se genera con el cuidado del ambiente, la protección a la biodiversidad y a los recursos humanos (Onyali, 2014; Plascencia, et al., 2018). Al respecto, los resultados de esta investigación reflejan que en 74% de las organizaciones deportivas existe oportunidad de mejorar el nivel de eficiencia, siendo mejor en cuanto al uso eficiente de los recursos ($media=3.26$, $d.e.=1.461$), como ahorros económicos por el uso racional de agua, luz, gas y otros recursos.

Estos clubes deportivos de combate federado pueden aprovechar todos los recursos que encuentren a su disposición. Por ejemplo, reciclar materiales; hacer uso de lugares públicos como parques a los que se puede acudir para realizar ciertos ejercicios sin costo

alguno. Otra estrategia es el empleo de tecnología en el proceso de enseñanza para realizar la práctica deportiva en línea sin la necesidad de trasladarse a un espacio físico, así como grabar y reproducir videos para mejorar las técnicas y difundir el club con la finalidad de atraer nuevos reclutas. La tecnología también puede aplicarse para mejorar la gestión: elaborar bases de datos que sirvan para soportar la toma de decisiones, control de asistencias y medición del desempeño del maestro y del atleta. No menos importante es revisar, para hacer más eficiente, el proceso y los costos de organizar eventos deportivos.

Sobre la eficiencia financiera, el 53% de las organizaciones otorga becas y apoyos en especie a alumnos (media=2.57, d.e.=1.513). Según Foladori (2002), Lorobert (2015) y Castillo y Chávez (2016). la capacitación ayuda a incrementar la eficiencia financiera. El aprendizaje de los integrantes conlleva mejoras sustantivas y se asocia al nivel de inversión (financiamiento), o bien, y la rapidez con la que se aprende se relaciona con la inversión destinada (Porter, 1991).

Invertir en el conocimiento ayuda a ser más eficientes en los procesos (Barros, 2014; Porter, 2015). Las organizaciones deportivas de combate federado más eficientes económicamente son aquellas que obtienen donaciones, patrocinios y apoyos del gobierno (Espinal y Cruz, 2019). Por ejemplo, las becas son apoyos económicos que el gobierno entrega a los deportistas con mejores resultados y sirven como motivación para que el atleta se esfuerce en tener mejores resultados deportivos (CONADE, 2013c; LGCFyD, 2013). O bien, los clubes pueden motivar al deportista mediante la exención del pago de una mensualidad o una ficha de participación para algún evento deportivo, descuentos en productos deportivos, sorteo de uniformes o equipo deportivo.

Las organizaciones deportivas deben contar con canales de comunicación, delegar la autoridad, fomentar la iniciativa, así como recompensar las buenas actuaciones y logros significativos a través del patrocinio o financiamiento de los atletas. En Italia, la Federación de Gimnasia Internacional (FGI) tiene apoyos diversos para los gimnastas según su desempeño: una beca, un seguro de riesgos y financiación de mantenimiento (De D'Amico, 2009). En México, el Artículo 110 de la LGCFYD (2013) en el Capítulo IV, Del Estímulo a la Cultura Física y al Deporte, señala que les corresponde a las instituciones deportivas, como la CONADE y los organismos de los sectores públicos, reconocer a los deportistas que en representación oficial obtengan o hayan obtenido una o más medallas en Juegos Olímpicos o Paralímpicos ajustándose a la convocatoria correspondiente.

No todas las organizaciones deportivas de combate federado cuentan con la documentación en regla para operar y tener un mejor control administrativo y contable, aun cuando operaren de manera informal y empírica. De acuerdo con la entrevista realizada al presidente de la asociación, para que las organizaciones deportivas de combate federado tengan un mejor control, una buena administración y puedan solicitar apoyo al gobierno, deben formalizar la parte jurídica, administrativa y contable. Con ello, podrán aprovechar mejor sus recursos y diseñar estrategias para incrementar los ingresos y reducir costos; además de que legalmente podrán estar protegidos ante cualquier eventualidad y en caso de ser necesario solicitar recursos para otorgar apoyos a los alumnos.

Así pues, de acuerdo con los resultados de los descriptivos del desempeño superior se observa que estos clubes de combate federado buscan satisfacer a las partes interesadas por medio de un ambiente cordial entre sus integrantes, además de poner atención a sus necesidades. Destaca la reducción de costos sin mermar la calidad a través de la adquisición de uniformes, equipo y accesorios deportivos sin afectar la salud y seguridad de los deportistas, a la vez que realizan mejoras para ofrecer un servicio de calidad; mientras que el cumplimiento de normas de calidad tiene valores elevados porque casi siempre se apegan a lo establecido por su respectiva federación. Sin embargo, su eficiencia presenta valores moderados porque, a veces, otorgan becas y apoyos en especie a los alumnos y logran ahorros económicos por el uso racional de agua, luz y otros recursos.

El desempeño superior en las organizaciones deportivas de combate federado se conforma con la satisfacción de las partes interesadas, la calidad y la eficiencia. Esto es, la calidad busca incrementar la eficiencia de la organización a través de las mejoras en los procesos y la capacitación del personal (Porter, 2015; Obando, 2008; Barros, 2014), al mismo tiempo que persigue la satisfacción de las demandas y necesidades de las partes interesadas (Carayannis et al., 2015; Porter, 1991; Rodríguez et al., 2018; Srisathan et al., 2020).

En el presente caso, parece que estas escuelas deportivas se ocupan de mejorar la calidad y satisfacer las necesidades de las partes interesadas (en lo que se refiere al desempeño superior), pero son más social que ambiental y económicamente sustentables (en lo que respecta a la sustentabilidad organizacional).

4.4 Sustentabilidad organizacional y tamaño de clubes deportivos

En otro orden de ideas, para confirmar si la presencia de la sustentabilidad organizacional difiere de acuerdo con el tamaño de las organizaciones deportivas de combate federado (medido por el número de alumnos atendidos), se realizó un análisis de varianza (ANOVA), herramienta útil para estudiar la relación entre una variable continua y una variable dicotómica. La hipótesis sometida fue:

Ho: El nivel de sustentabilidad organizacional no difiere según el tamaño de los clubes deportivos de combate federado (clasificados por número de alumnos atendidos) ubicados en la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo.

H₂: El nivel de la sustentabilidad organizacional es diferente según el tamaño de los clubes deportivos de combate federado (clasificados por número de alumnos atendidos) ubicados en la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo.

Como puede verse (tabla 43), el tamaño de la organización sí determina la adopción y práctica de la sustentabilidad organizacional, ya que se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas al comparar la presencia de las tres dimensiones (social, económica y ambiental) frente a cuatro grupos con números de alumnos diferentes.

Tabla 43 ANOVA entre sustentabilidad organizacional y tamaño de las organizaciones (n=100)

Sustentabilidad Organizacional	Tamaño de los clubes deportivos por alumnos atendidos								F	Sig
	2 a 15 n=30		16 a 30 n=28		31 a 49 n=20		50 a 500 n=22			
	M	DE	M	DE	M	DE	M	DE		
Social	4.48	.7528	4.57	.5646	4.66	.3151	4.84	.3322	2.750	.047
Económica	3.03	1.001	3.69	.8125	3.39	.9883	2.61	1.040	5.715	.001
Ambiental	3.18	1.534	3.16	1.105	3.60	1.130	4.11	.885	3.288	.024

En cuanto a la sustentabilidad social, los clubes con pocos alumnos (2 a 15 y 16 a 30) presentan menores puntajes, aunque siguen siendo los más altos en el concierto de la sustentabilidad organizacional. Si bien inicialmente la sustentabilidad social se centraba en reducir la pobreza y limitar el crecimiento de la población, desde entonces y hasta ahora siempre ha incluido la mejora de la calidad de vida. La dimensión social tiene en cuenta el impacto y el beneficio que la organización proporciona al sistema social donde está incorporada, en aras de la justicia social, la salud y el bienestar de la comunidad (Arora et al., 2020; Kovilage, 2020). De aquí que, ante la formalidad e informalidad en la conformación del club deportivo, la sustentabilidad social sea su punto de partida, su razón de ser y la huella que pueda dejar en la comunidad donde fomente los deportes de combate federado, los cuales también se practican como integración, seguridad e

higiene (desarrollo personal), defensa personal y actividad artística (Abad, 2005; Rosa, 2008).

La dimensión económica incrementa la rentabilidad, crea valor en la marca y, por lo tanto, contribuye a la construcción de un desempeño superior (Araujo y Navarro, 2015), dado que los recursos se centran en la producción de bienes y servicios seguros, confiables y duraderos (Rodríguez y Ríos, 2016), lo que demanda un respaldo de infraestructura administrativa para el control de gastos y el incremento de ingresos anuales, de acuerdo con un presupuesto y la diversificación de productos. En este escenario no es fácil encontrar a micro y pequeñas empresas, sobre todo las informales o con ausencia de gestión. Precisamente por ello, llama la atención que sean aquellos clubes deportivos que atienden entre 50 y 500 alumnos los que menor valor arrojan en la sustentabilidad económica (media=2.61), aunque parece que no para todos es la misma situación (d.e.=1.040).

Desde la perspectiva de la flexibilidad y adaptación al cambio de las organizaciones administradas por una persona o la propia familia, la sustentabilidad económica tiene mayor presencia (media=3.69, d.e.=.8125), es decir, vigilan de cerca los recursos económicos y responden al momento ante una oportunidad o el viraje de una decisión tomada.

Dentro de la sustentabilidad ambiental se enmarcan las prácticas ecológicas y procesos internos para eliminar o reducir desperdicios, medir la mejora continua, cumplir con los criterios establecidos hacia una gestión eficaz en la protección y cuidado del medio ambiente (Godínez et al., 2010; Mejía y Ramírez, 2021; Fok et al., 2022). De tal forma que las organizaciones deportivas de combate federado pueden aprovechar las oportunidades que se les presenten para mejorar la dimensión ambiental, sobre todo aquellas que atienden a menos de 50 alumnos. Junto con el uso de tecnología en las operaciones de cuidado del medio ambiente (Cajiga, 2009; Amato, 2014), también hay lugar a la creatividad y, sobre todo, al fortalecimiento de hábitos en el cuidado de recursos naturales y la promoción de una actitud responsable hacia el medio ambiente (Castillo y Chaves, 2016; Pop et al., 2018).

4.5 Relación entre sustentabilidad organizacional y desempeño superior en clubes deportivos de combate federado

Para conocer el grado de correlación entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior, variables medidas con escala intervalar, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson, método estadístico paramétrico (escala Likert) (Gómez, Danglot y Vega, 2013), para someter la siguiente hipótesis.

Ho: No existe relación positiva y significativa entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior en las organizaciones deportivas de combate federado ubicadas en la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo.

H₁: Existe relación positiva y significativa entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior en las organizaciones deportivas de combate federado ubicadas en la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo.

En primer lugar, se procedió a realizar la correlación entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior. El resultado de la correlación (tabla 44) muestra que entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior, en donde el coeficiente de correlación tomó un valor de $r=0.582$ y el valor $p=0.000$, lo que indica que las variables se asocian linealmente. Por lo que existe una relación positiva, moderada y significativa entre la sustentabilidad organizacional con el desempeño superior.

Tabla 44 *Correlación entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior*

Variables	1	2
1. Sustentabilidad organizacional	1	
2. Desempeño superior	,582**	1

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Posteriormente, se realizó la correlación entre las dimensiones de la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior (tabla 45), observándose que de las 15 relaciones posibles, 53.3% son positivas y estadísticamente significativas ($p<.01$), con valores entre .26 y .75, es decir, bajas, moderadas y moderadamente altas.

Tabla 45 *Correlaciones posibles de la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior.*

Dimensiones	Sustentabilidad Organizacional			Desempeño superior		
	1	2	3	4	5	6
1. Social	1					
2. Económica	.262**	1				
3. Ambiental	.097	.056	1			
4. Partes Interesadas	.747**	.266**	-.009	1		
5. Calidad	.512**	.504**	-.031	.637**	1	
6. Eficiencia	.264**	-.052	.527**	.149	.147	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como ya se ha dicho, las dimensiones de la sustentabilidad organizacional (social, económica y ambiental) deben estar equilibradas e interrelacionadas mediante prácticas y estrategias (Chai, 2009; Florea et al., 2013; Araujo y Navarro, 2015; Caiado et al., 2018; Sanches y Pereira, 2018), con la finalidad de garantizar la permanencia y crecimiento de las organizaciones. Cuando las organizaciones incorporan entre sus objetivos a la sustentabilidad organizacional pueden obtener beneficios integrales al interior y al exterior (Zhang et al., 2019). En otras palabras, el carácter multidimensional de la sustentabilidad organizacional (Caiado et al., 2018) contribuye a mantener a las organizaciones en funcionamiento por más tiempo sin comprometer sus recursos futuros (Mohd Zawawi y Abd Wahab, 2019).

A partir de lo anterior, era de esperarse una relación alta entre las dimensiones social, económica y ambiental de la sustentabilidad, sin embargo, con base en la muestra de 100 organizaciones deportivas de combate federado, sólo se identificó una relación baja ($r=.262$, $p<.01$) entre sustentabilidad social y sustentabilidad económica, es decir, estos clubes deportivos pudieran estar alineando sus intereses económicos al impacto social, sin considerar el cuidado del ambiente.

De acuerdo con Foladori y Tommasino (2000) la relación entre la dimensión social y económica se genera cuando por medio de lo económico se incrementa el nivel de vida de las personas (alimento, ingresos, educación y salud). O bien, cuando las organizaciones establecen, promueven, monitorizan y mantienen normas y prácticas éticas en el trato con sus integrantes (Epstein y Roy, 2003). Las organizaciones deportivas de combate federado se dedican a la prestación de servicios y comercialización de bienes y productos deportivos, orientadas principalmente a la formación de los deportistas, de tal forma que en la medida que desarrollan su dimensión social, mejoran también la dimensión económica.

En cuanto a las relaciones entre los componentes del desempeño superior, solo se obtuvo una moderada correlación significativa entre la satisfacción de las partes interesadas y la calidad ($r=.637$, $p<.01$), lo que concuerda con Carayannis et al. (2015), Rodríguez et al. (2018) y Srisathan et al. (2020) al señalar que la asociación entre estos dos elementos se genera cuando las partes interesadas buscan resultados de alta calidad.

A continuación, se interpretan y discuten las relaciones entre las dimensiones de la sustentabilidad organizacional y los elementos del desempeño superior:

4.5.1 Relación entre sustentabilidad social y desempeño superior

Lo y Sheu (2007) y Caiado et al. (2018) afirman que cuando las organizaciones son socialmente sustentables, la probabilidad de que las partes interesadas tengan beneficios es mayor ($r=.747$, $p<.01$). Una explicación a ello está en que las organizaciones deportivas de combate federado tienen su preocupación por alcanzar altos niveles en la igualdad de oportunidades, la gobernanza, el liderazgo, la ética y valores, lo que se manifiesta en la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas (alumnos/deportistas, maestros, patrocinadores, padres de familia, por ejemplo), al tiempo que favorecen el contexto social donde se ubican.

Así también, la sustentabilidad social contribuye a la calidad de vida y la educación de calidad (ONU México, 2016). La relación moderada y significativa entre la dimensión social con la calidad ($r=.512$, $p<.01$) del servicio que brindan estos clubes deportivos, se traduce en que cuando se siguen reglas, normas y políticas, se crean símbolos de identidad para mantener la unidad (Bonelli, 2018; Caiado et al., 2018). Por otro lado, en la naturaleza de estas organizaciones está mejorar la calidad de vida, la igualdad, la ética y la inclusión (Partridge, 2005; Araujo y Navarro, 2015; Cortés y Peña, 2015).

Para que una organización sea socialmente responsable, debe impulsar su eficiencia dándole prioridad al factor humano ($r=.264$, $p<.01$) y, por lo tanto, buscar estrategias para la capacitación permanente, la disminución de rotación de personal y los costos de contratación, con lo cual alimenta un buen ambiente de trabajo, salarios justos y seguridad laboral (Pop et al., 2018; Ullah et al., 2021).

4.5.2 Relación entre sustentabilidad económica y desempeño superior

La sustentabilidad económica se asocia con las partes interesadas y la calidad, lo que coincide con Durán (2012) quien señala que la dimensión económica de la sustentabilidad se relaciona directamente con la cantidad que las partes interesadas pueden consumir actualmente y en el futuro ($r=.266$, $p<.01$), así como el incremento de sus ventas (Rodríguez y Ríos, 2016). Por lo tanto, las organizaciones deben tomar en cuenta las necesidades de las partes interesadas, sin llegar a depender económicamente sólo de ello (Foladori, 2002; Castillo y Chaves, 2016).

Así también, el impulso económico de las organizaciones deportivas de combate federado está en brindar calidad en sus servicios e instalaciones ($r=.504$, $p<.01$), trabajando para ofrecer precios justos, solidaridad con la competencia y la búsqueda de nichos de mercado en la población socialmente más vulnerable.

4.5.3 Relación entre sustentabilidad ambiental y desempeño superior

La pregunta natural a esta relación es: ¿por qué al cuidar el ambiente la organización mejora su eficiencia? Según Cajiga (2009) y Amato (2014), en el desarrollo de productos y servicios, la tecnología y la innovación (tecnológica y no tecnológica) deben estar al cuidado al medio ambiente. Por otro lado, también está la expectativa de que aquellas empresas que cuidan el ambiente al controlar la emisión de gases o desechos propios de sus procesos de producción son reconocidas en su comunidad y mejora su imagen corporativa. Al favorecer la calidad del ambiente en la localidad donde operan los clubes deportivos de combate federado, pueden elevar sus ingresos mediante el incremento de alumnos y con ello su reconocimiento, a tal grado de ser elegidos por otros para patrocinar torneos o similares.

4.6 Regresión lineal

En el análisis de correlación el interés se centra en la fuerza de la asociación entre variables, mientras que en la regresión la atención está en la naturaleza de esa relación. O bien, mientras que la correlación tiene que ver con la magnitud y la dirección de la relación, la regresión se centra en el uso de la relación para determinar una predicción (Pagano, 2009). Para ese estudio, la hipótesis fue:

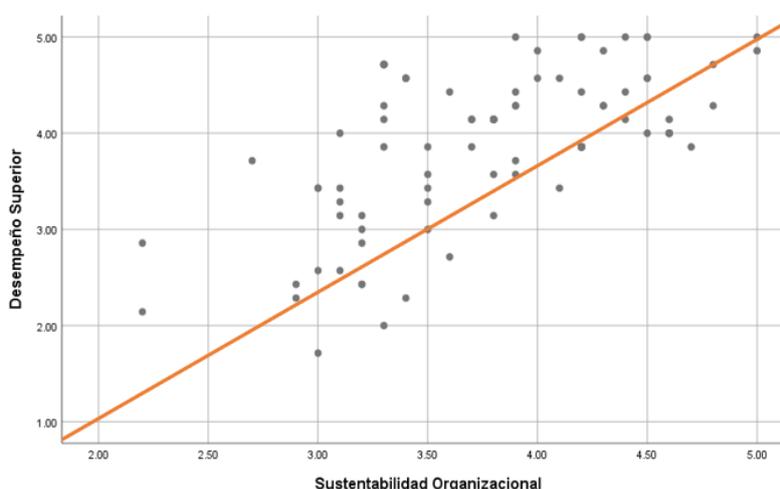
Ho: La sustentabilidad organizacional no influye en el desempeño superior de las organizaciones deportivas de combate federado ubicadas en la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo.

H₃: La sustentabilidad organizacional (social, económica y ambiental), favorece el desempeño superior de las organizaciones deportivas de combate federado ubicadas la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo.

4.6.1 Regresión lineal simple entre la sustentabilidad organizacional (VI) y el desempeño superior (VD) en clubes deportivos de combate federado

Al definir un modelo de regresión lineal, debe tomarse en cuenta la correspondencia que existe entre el tamaño de la muestra, el número de variables del modelo, el nivel de significancia elegido y la posibilidad de detectar un coeficiente de determinación significativo (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2007).

Gráfica 1 *Gráfico de dispersión de la relación entre sustentabilidad organizacional y desempeño superior.*



Para probar el supuesto de homocedasticidad o varianza constante en el modelo de regresión lineal, se analizó la gráfica de dispersión de los puntos (Gráfica 1) en sentido vertical para contar con la confirmación visual de satisfacer el supuesto de varianza constante. Así también, el índice Durbin-Watson (1.635), próximo a 1, indica que los residuos están incorrelacionados.

La tabla 46 provee el valor de R y R². Para estos datos, R = .582 y debido a que el único predictor es la sustentabilidad organizacional, este valor representa su relación con el desempeño superior. El coeficiente de determinación (R² = .339) especifica qué fracción de la variabilidad del desempeño superior es atribuida a la sustentabilidad organizacional, lo que significa que ésta alcanza a predecir el 33.9% del desempeño superior. En otras palabras, si estamos tratando de explicar por qué algunas organizaciones deportivas de combate federado tienen mejor desempeño que otras, podríamos recurrir a los niveles de sustentabilidad organizacional que reportan. Sin

duda, puede haber otros factores que expliquen esta variación, pero con este modelo, el cual incluye como predictor a la sustentabilidad organizacional, puede explicar, como ya se dijo, el 33.9%, lo que también significa que casi el 66% del desempeño superior no puede ser explicado con la sustentabilidad organizacional. Por lo tanto, debe haber otras variables que tienen influencia sobre el desempeño superior. El error estándar de la estimación (.62056) cuantifica los errores de predicción y mientras mayor sea su valor, menor confianza tendremos en la predicción, puesto que la relación es imperfecta, habrá errores en la predicción y debemos conocer su magnitud.

El valor más importante de esta tabla es el estadístico F asociado a su nivel de significancia. Para estos datos, $F=50.157$ (0.000 , $p<.001$), lo que indica que hay menos de 0.1% de probabilidad de que la hipótesis nula fuera cierta.

Tabla 46 *Resumen del modelo regresión lineal simple entre la sustentabilidad organizacional (VI) y el desempeño superior (VD)*

Modelo	R	R ²	F	Error estándar de la predicción	Sig	Durbin-Watson
1	0.582	0.339	50.157	.62056	.000	1.635

Mediante el ANOVA se valora hasta qué punto es adecuado el modelo de regresión lineal para estimar el valor del desempeño superior (VD) a partir de la sustentabilidad organizacional (VI). Se utilizó el criterio de mínimos cuadrados para obtener los coeficientes de regresión, estadísticos asociados a la variable independiente que forman parte del modelo de regresión simple (tabla 47).

Tabla 47 *ANOVA de la regresión lineal simple entre la sustentabilidad organizacional (VI) y el desempeño superior (VD)*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		t	Sig.
	B	Error típico	Beta			
(Constante)	1.060	.404			2.621	0.030
Sustentabilidad organizacional	.742	.105	.582		7.082	0.000

El estadístico t permite comprobar que la regresión entre la VI y la VD es significativa. En la ecuación predictiva, los coeficientes estandarizados representan el cambio que se produce en el desempeño superior (VD) por cada unidad de variación en sustentabilidad organizacional (VI). Para estos datos, el coeficiente de regresión B indica el número de unidades que aumentaría la VD por cada unidad que aumente la VI. Es decir, el valor del desempeño superior aumenta .582 unidades por cada incremento unitario en la sustentabilidad organizacional.

De acuerdo con ello, la ecuación queda: $Y=1.060 + 0.582_{\text{sustentabilidad organizacional}}$, donde un punto en la sustentabilidad organizacional incrementa el desempeño superior en 0.582 puntos. Por lo tanto, la variable sustentabilidad organizacional influye de manera positiva, es predictora y está significativamente relacionada con la variable desempeño superior de las organizaciones deportivas de combate federado.

Los hallazgos coinciden con Srisathan et al. (2020), quienes refieren que la sustentabilidad organizacional es un elemento que influye de manera positiva en el desempeño de las organizaciones, mientras que Colbert y Kurucz (2007) y Moldavanova y Goerdel (2018) declaran que la sustentabilidad organizacional busca la ventaja competitiva.

4.6.2 Regresión lineal múltiple entre sustentabilidad social, sustentabilidad económica y sustentabilidad ambiental y el desempeño superior de las organizaciones deportivas de combate federado

Una vez confirmado que la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior mantienen relación parcial estadísticamente significativa, y que una es predictora de la otra (regresión lineal), hay cabida a proceder con el cálculo de una regresión lineal múltiple para detectar en qué medida la sustentabilidad social, la sustentabilidad económica y la sustentabilidad ambiental (VD) agregan valor a la predicción del desempeño superior (VI) en el contexto de organizaciones deportivas de combate federado.

El análisis de regresión lineal múltiple permite establecer la relación que se produce entre una variable dependiente (Y) y un conjunto de variables independientes ($X_1, X_2...X_n$). A diferencia del análisis de regresión lineal, el múltiple se aproxima más a situaciones reales puesto que los fenómenos, hechos y procesos sociales, por definición, son complejos y deben ser explicados en la medida de lo posible por la serie de variables que, directa e indirectamente, participan en su concreción (Hernández et al., 2010).

En el presente caso, se optó por el método “paso a paso” (*stepwise*) con la finalidad de detectar de entre las tres dimensiones de la sustentabilidad organizacional (posibles variables explicativas) aquella(s) que más y mejor expliquen a la VD (desempeño superior), sin que ninguna de ellas sea combinación lineal de las restantes. Previamente se cumplieron con criterios de probabilidad de entrada y de salida (de las variables independientes).

Para verificar el criterio de probabilidad de entrada (de las VI al modelo de regresión múltiple), se analizó el factor de inflación de la varianza (FIV) para identificar si alguna de las variables del modelo es una combinación lineal de las restantes (multicolinealidad). Desde el FIV, existe multicolinealidad grave entre las variables independientes de un modelo de regresión si es mayor que 10. El FIV en el modelo fluctúa entre 1.000 y 1.082, por lo que se puede concluir que no existe multicolinealidad en el modelo propuesto. Cumpliendo con lo sugerido por Field (2016:337), el valor Durwin-Watson (1.597) cercano a uno muestra la independencia de los residuales. Los valores de tolerancia (.924, .930 y .990) de las tres variables independientes se aproximaron a uno, lo que significa que pueden reducir parte de la varianza no explicada de la variable dependiente (Black, 2012).

Los estadísticos de bondad de ajuste de los datos del modelo de regresión lineal múltiple (tabla 48), comprueban la relación lineal de la sustentabilidad social, sustentabilidad económica y sustentabilidad ambiental con el desempeño superior. Es decir, realizando un análisis de regresión lineal múltiple mediante el procedimiento *stepwise*, con el programa estadístico SPSS versión 21, se comprueba que los tres predictores son significativos del desempeño superior en la muestra de organizaciones deportivas de combate federado que participó en este estudio.

El coeficiente de correlación múltiple (R) entre los predictores (social, económico y ambiental) y el desempeño superior es de .622, .654 y .675, respectivamente. Todos los predictores arrojaron una fuerza alta, positiva y significativa, lo que contribuye a confirmar que el desempeño superior puede mejorar cuando las organizaciones deportivas de combate federado adopten estrategias y prácticas sustentables.

La R^2 ajustada para estas variables es de .455, lo que indica que de manera conjunta las tres variables explican 45.5% de la varianza en la variable desempeño superior. Específicamente, la sustentabilidad social explicó 38.7%, y al agregar la sustentabilidad económica alcanzó el 42.8%, incrementándose a 45.5% con la sustentabilidad ambiental. Si bien fue poca la contribución del segundo predictor ($\Delta R^2=.041$) y del tercer predictor ($\Delta R^2=.027$), el estadístico de cambio resultó significativo ($p<.000$). Sobre la influencia de los predictores, la significación de t-test (.010, .030, y .031) confirmó que la sustentabilidad social, económica y ambiental forman parte de la explicación del desempeño superior de estas academias deportivas.

Tabla 48 *Predictores independientes de la sustentabilidad organizacional en el desempeño superior de organizaciones deportivas de combate federado (n=100).*

Modelo	Predictores	R	R ²	ΔR ²	F	Coefficiente B	t	Sig
1	Sustentabilidad social	.622	.387	.387	61.887 Sig=.000	.834	2.644	.010
2	Sustentabilidad social Sustentabilidad económica	.654	.428	.041	36.329 Sig=.000	.156	2.208	.030
3	Sustentabilidad social Sustentabilidad económica Sustentabilidad ambiental	.675	.455	.027	26.761 Sig=.000	.100	2.188	.031

R²=Coeficiente de determinación; B=Coeficiente de regresión parcial.

Los estadísticos de ANOVA ofrecen el valor de la F y su nivel de significancia para el coeficiente de determinación múltiple, lo que lleva a rechazar la hipótesis nula para el modelo 3 (F=26.761, p=.000). De manera complementaria, el coeficiente beta indica la intensidad y la dirección de la relación entre los predictores y la VD, con lo cual se refleja la contribución individual de cada predictor al modelo (Field, 2016). En este caso, los coeficientes dan cuenta sobre el valor de regresión parcial para las variables del modelo. Se observa que la sustentabilidad social tiene un valor $\beta = 0.834$ (t=2.644, p=.010), mientras que el de sustentabilidad económica es de $\beta = 0.156$ (t=2.208, p=.030) y el de sustentabilidad ambiental de $\beta = 0.100$ (t=2.188, p=.031), lo que significa que en estos clubes deportivos el carácter social pesa más que el económico y el ambiental en la sustentabilidad organizacional como predictores del desempeño superior, conformado por la calidad la eficiencia y la atención a las partes interesadas. Entonces, reemplazando los valores β en la ecuación de regresión múltiple, el modelo específico es:

$$\text{Desempeño superior} = \beta_0 + \beta_1 \text{Social} + \beta_2 \text{Económica} + \beta_3 \text{Ambiental}$$

$$= 0.52 + (.834 \text{ Social}) + (.156 \text{ Económica}) + (.100 \text{ Ambiental})$$

Estos valores indican en qué grado cada predictor afecta el resultado si los efectos de los otros predictores se mantienen constantes. Si bien los tres predictores abonan positivamente al desempeño superior, vale reiterar que es mucho mayor la contribución de la sustentabilidad social, lo cual se explica por la naturaleza de las organizaciones deportivas: mejorar la calidad de vida, la igualdad, la ética y la inclusión (Partridge, 2005; Araujo y Navarro, 2015; Cortés y Peña, 2015).

En definitiva, de acuerdo con los resultados obtenidos, se confirma la relación (de asociación y de influencia) entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior, tal como lo señalan Caridad et al, (2014), Ciaido et al (2018), Sanches y Pereira (2018), Moldavanova y Goerdel (2018), Zhang et al (2019), Srisathan et al (2020), Gupta et al. (2021), entre otros, quienes argumentan que implementar la sustentabilidad organizacional en las organizaciones les ayuda a crear un desempeño superior por medio de planes estratégicos para satisfacer las necesidades de las partes interesadas siempre y cuando se incremente la calidad y se mejore la eficiencia. Por lo tanto, se corrobora que implementar la sustentabilidad organizacional ayuda a crear una diferenciación frente a otros clubes deportivos, lo que conlleva optimización de recursos tangibles e intangibles y, por ende, mayor desempeño superior, con cierta influencia positiva en la sociedad (Florea et al., 2013; Ibarra-Michel, 2018; Moldavanova y Goerdel, 2018; Pop et at., 2018; Arora et al., 2020; Gupta et al., 2021), sin perder de vista el necesario equilibrio entre las tres dimensiones (económico, ambiental y social), así como mejorar su desempeño superior en los elementos de satisfacción de las necesidades de las partes interesadas, la calidad y eficiencia para que puedan mantenerse por más tiempo en el mercado.

Es relevante que estas organizaciones se conserven por mucho más tiempo activas debido a los aportes y beneficios que ofrecen en lo económico, lo político y lo social. Son un elemento que es influido y, sobre todo, que influye para generar un cambio de paradigma; es una herramienta que sirve para concientizar y alcanzar sustentabilidad, así como un elemento relevante para conseguir el bienestar social de las comunidades donde operan.

Conclusiones

Conclusión 1. Prevalencia del carácter social de los clubes deportivos de combate federado.

Cuando se comenzó el estudio sobre las organizaciones deportivas del combate federado se intentó abordar exclusivamente desde la sustentabilidad social; al continuar con la investigación, y a pesar de conocer y practicar el deporte profesionalmente, no se percibía la carga social de estas organizaciones. Lo notorio en estos clubes deportivos era una mayor preocupación por la dimensión ambiental, seguida de la natural necesidad de recursos financieros, por lo que se consideró pertinente analizarlas desde las tres dimensiones de la sustentabilidad organizacional (económico, social y ambiental).

Por su entorno y origen capitalista, la naturaleza, el paradigma y la forma en la que son dirigidas estas organizaciones, se recurrió al enfoque de la racionalidad limitada para mostrar al hombre económico, dado que las organizaciones deportivas de combate federado tienen una mayor preocupación por alcanzar la dimensión económica prestándole menor importancia a los aspectos sociales y ambientales. Pero, a pesar de que varias disciplinas deportivas se han convertido en un negocio, en estos clubes de combate federado, de acuerdo con los hallazgos, priva más un carácter social que económico y ambiental, aunque al no contar con el equilibrio entre estas tres dimensiones, puede decirse que son organizaciones incipientemente sustentables. Empero, es menester enfatizar que la sustentabilidad social es la dimensión que más peso tiene en estas organizaciones, reconociendo que en nuestro contexto empresarial es difícil detectar y encontrar esta característica en las organizaciones.

Y entonces, ¿qué hace que en estos clubes sobresalga la dimensión social de la sustentabilidad. Los responsables de las organizaciones deportivas de combate federado enseñan y promueven el deporte porque les genera satisfacción y reconocimiento ante la sociedad, trabajan para que la disciplina trascienda, aunque no generen alguna utilidad económica e incluso tengan que invertir de su bolsa para cumplir con su objetivo. Por experiencia propia y acorde con entrevistas que he tenido con algunos profesores/instructores a lo largo de este camino, genera gran satisfacción contribuir a la formación del carácter de las personas, saber que los alumnos son capaces de controlar la ira, que aprendan a actuar de manera asertiva y que es posible alejarlos de vicios, entre otros. Por consiguiente, se rigen por el pensamiento del “hombre

administrativo” de acuerdo con Simon (1970) y no en el paradigma de la racionalidad económica.

Así, desde la acción de elegir (acciones, decisiones y elecciones) y la racionalidad de la acción (en base en fin /medio), de acuerdo con Streb (1998), se pueden combinar la búsqueda del bienestar, por medio de satisfacer las demandas y necesidades de las partes interesadas, y la obtención de ganancias económicas por medio bienes y servicios de calidad.

Para complementar lo anterior, es decir, el carácter predominantemente social de estos clubes deportivos, se concluye la utilidad de recurrir a las perspectivas teóricas de recursos y capacidades, teoría de los stakeholders y la organización industrial.

Específicamente, en cuanto al desempeño superior se consideró la perspectiva de la organización industrial que señala que el desempeño superior se obtiene de alcanzar la eficiencia, la calidad, la innovación y la satisfacción de las partes interesadas. El estudio de Amato (2014) considera al desempeño superior como el resultado de alcanzar e interrelacionar las dimensiones económico, ambiental y social de la sustentabilidad organizacional en conjunto con los elementos eficiencia, calidad innovación y partes interesadas. Mientras que para Araujo y Navarro (2015), la sustentabilidad organizacional se emplea como una estrategia de la innovación. Al respecto, y mediante la comprobación de la relación entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior, se concluye que sustentabilidad social es la dimensión que más influye en el desempeño superior de las organizaciones deportivas.

Las organizaciones deportivas son relevantes para nuestra sociedad porque además de ayudar a los aspectos económicos, políticos y sociales son un elemento indispensable para lograr el bienestar social y mejorar la calidad de vida de las personas, las comunidades y la sociedad. Sin embargo, es necesario seguir trabajando en el equilibrio necesario entre las dimensiones económico, ambiental y social de la sustentabilidad para que puedan continuar con un mejor desarrollo y mejorar sus ingresos y mantenerse activas por más tiempo en el mercado.

En cuanto a mejorar su desempeño superior en los elementos de calidad, satisfacción de las partes interesadas y la eficiencia se recomienda una vinculación entre estado, organización, universidad y sociedad organizada, para que se puedan establecer relaciones que beneficien a las organizaciones deportivas de combate federado y al deporte.

Conclusión 2. El vínculo entre sustentabilidad organizacional y desempeño superior.

Las preguntas de esta investigación fueron ¿Cómo es la relación entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior en organizaciones deportivas de combate federado ubicadas en la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo? y ¿Cómo influye la sustentabilidad organizacional en el desempeño superior de organizaciones deportivas de combate federado? Lo que dio origen a los objetivos de este estudio como el establecer la relación entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior en organizaciones deportivas de combate ubicadas en la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo, así como identificar la influencia de la sustentabilidad organizacional en el desempeño superior en organizaciones deportivas de combate federado.

Una vez obtenido los resultados del análisis de correlación y los de la regresión lineal, en seguida se muestra la aceptación de las hipótesis.

H₁: Existe una relación positiva y significativa entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior en las organizaciones deportivas de combate federado ubicadas en la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo.

Teniendo en cuenta la evidencia de que la sustentabilidad organizacional se relaciona de forma positiva y significativa ($r=0.582$; $sig.=0.000$) con el desempeño superior de las organizaciones deportivas de combate federado de la Ciudad de México, Estado de México y el Estado de Hidalgo, se acepta la primera hipótesis. Por consiguiente, las organizaciones deportivas de combate federado que utilicen como estrategia la sustentabilidad organizacional puede mejorar su desempeño superior.

Diversos autores deducen y argumentan, aunque sin suficiente evidencia empírica, que implementar la sustentabilidad organizacional ayuda a genera un impacto positivo al interior de las organizaciones y crear un desempeño superior (Colbert y Kurucz, 2007; Lo y Sheu, 2007; Florea et al, 2013; Eccles et al, 2014; Caiado et al., 2018; Moldavanova y Goerdel, 2018; Zhang et al., 2019; Gupta et al., 2021; Sarfraz et al., 2021; Saxena, Balani y Srivastava, 2021; Fok et al., 2022). Así, los hallazgos de este estudio han servido para explicar y verificar empíricamente la relación de asociación y la influencia causal entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior en organizaciones deportivas de combate federado. Esta contribución se obtuvo a partir de instrumentos de medición (cuestionarios) con calidad métrica (validez y confiabilidad) y, sobre todo, en el

referente teórico de la perspectiva de la racionalidad administrativa y tres escuelas de pensamiento: recursos y capacidades, partes interesadas (*stakeholders*) y modelo institucional.

H₃: La sustentabilidad organizacional (mediante sus dimensiones social, económica y ambiental), influye de manera positiva y significativa en el desempeño superior de las organizaciones deportivas de combate federado ubicadas la Ciudad de México, el Estado de México y el Estado de Hidalgo.

De acuerdo con los resultados de la regresión lineal simple el grado de predicción $F=50.157$, comprueba una relación positiva directa y significativa ($\text{sig.}=0.000$) entre las variables. El valor $R^2 =0.339$ indica que la sustentabilidad organizacional explica al desempeño superior, por lo que se valida la tercera hipótesis. De manera que, la sustentabilidad organizacional influye el desempeño superior de las organizaciones deportivas de combate federado en un 33.9%.

Con respecto al resultado de la regresión lineal múltiple para conocer la influencia de las dimensiones económica, ambiental y social en el desempeño superior se obtuvo, en el modelo 3, una relación positiva directa y significativa ($F=26.761$; $\text{sig.}=0.000$). El valor $R^2 =0.455$, expresa que el 45.5% se explica por el modelo compuesto por la dimensión económica, ambiental y social. Mediante la regresión múltiple se concluye que las tres dimensiones de la sustentabilidad social contribuyen al desempeño superior, teniendo mayor fuerza la dimensión social, seguida de la económica y al final la ambiental. Por tanto, al apostarle (invertirle) a la dimensión social, se favorece lo económico y ambiental, al tiempo que se incrementa el desempeño superior de las organizaciones deportivas de combate federado.

Para finalizar, el deporte y sus organizaciones deportivas en todos sus niveles y disciplinas deben transitar hacia un cambio de paradigma. Queixalós et al. (2016) propone que el nuevo paradigma debe tener un sistema económico que ayude al bien común; en lo social, los valores deben ayudar a cambiar actitudes y comportamientos para el crecimiento individual y de las comunidades; en lo ambiental se debe respetar el entorno y cuidar el medio ambiente. Por lo tanto, lo expresado en este trabajo de investigación demuestra que el nuevo paradigma que debe regir en el deporte y en sus organizaciones deportivas de combate federado es el desarrollo sustentable, el cual se logra a través implementar la sustentabilidad organizacional para lograr un desempeño superior.

Se pueden emplear a las organizaciones deportivas de combate federado como un instrumento para lograr el cambio de paradigma porque éstas influyen en las personas a través de sus valores y principios sobre el cuidado del medio ambiente y los valores sociales (respeto a la vida, respeto al entorno y la relación entre las personas) (Queixalós et al., 2016). Claude y Álvarez (2005) enfatizan que el interés que tienen las personas por los procesos de las organizaciones, sus demandas y la libertad de asociación en organizaciones como los clubes deportivos favorecen el cambio social y tienen un impacto en otras organizaciones.

Para generar un cambio de paradigma es necesario implementar la sustentabilidad organizacional en las organizaciones deportivas, lo que ocasionará efectos e impactos en sus integrantes, en las partes interesadas, en la sociedad y en su entorno (Perrini y Tencati, 2006; Caiado et al., 2018; Ibarra-Michel, 2018). Se contrarrestaría la insustentabilidad que genera la presión de los deportistas por medio de técnicas de respiración y relajación para hacer que el alumno reduzca su estrés, lo que sería una opción para hacer sustentable al deporte de alto rendimiento (Queixalós et al., 2016).

Futuras líneas de investigación

Para futuras investigaciones se puede continuar con el estudio de las organizaciones deportivas de combate, así como otras disciplinas deportivas y organizaciones de diferentes sectores que busquen mejorar su desempeño superior a través de implementar la sustentabilidad organizacional. Por lo que se recomienda aplicar el instrumento en otros escenarios.

Por otra parte, autores como Chai (2009); Araujo y Navarro (2015); Rodríguez y Ríos (2016); Ullah et al. (2021), así como Heemskerk, Pistorio y Scicluna (2002) refieren que la sustentabilidad organizacional se compone de tres dimensiones (económica, ambiental y social) que se relacionan entre sí para tener un equilibrio; y cuando se logran de manera equitativa el resultado es la sustentabilidad organizacional. De la misma forma, la interconexión de las tres dimensiones contribuye al logro de los objetivos de la organización (Spangenberg y Bonniot, 1998; Plascencia et al., 2018); por lo que es importante conocer cómo se llega a y cómo funcionaría la intersección entre las dimensiones económica, ambiental y social para medir el grado de sustentabilidad que las organizaciones han logrado (Caiado et al., 2018; Slaper y Hall, 2011).

Así, una futura de línea de investigación es investigar cuales son las interrelaciones que existen entre las dimensiones de la sustentabilidad organizacional (económica, ambiental y social) en las organizaciones.

Limitaciones

Una de las limitaciones a las que se presentó esta investigación fue la no disponibilidad de instrumentos para medir la sustentabilidad organizacional y el desempeño sustentable en las organizaciones deportivas de combate federado en el contexto mexicano.

Si bien existen indicadores de desarrollo sustentable a nivel país, no así nivel de las organizaciones. Además, los indicadores que miden la sustentabilidad en las organizaciones deportivas se enfocan en las dimensiones económicas y ambientales, prestando poca atención a lo social, es decir, no integran las tres dimensiones de manera conjunta.

En el caso de la muestra, la intención era realizar un censo de manera presencial a los integrantes de la Asociación Capitalina de Taekwondo de la Ciudad de México. No obstante, por cuestiones de la pandemia se contactó a los respondientes vía en línea; se les envió la liga por correo electrónico donde podían tener acceso al instrumento y responderlo. Al enviar el instrumento por correo electrónico, en ocasiones se etiquetó como “no deseado” (spam), o al no reconocer al emisor del correo no lo respondían, o bien, al enviar la liga del instrumento no se tiene la certeza de que el responsable sea quien proporciona la información ya que una persona diferente puede tener acceso a la computadora y responder.

La participación de los integrantes en línea fue muy baja, por lo que se contactó a los representantes vía telefónica y WhatsApp donde se les explicaba el motivo y la importancia de su participación en la investigación; a pesar de ello, también se tuvo muy poca participación. Los motivos son la falta de interés por responder el instrumento, el resguardo de su información y la desconfianza ya que al no conocer al aplicador y no formar parte de su grupo no respondían.

Al no lograr el censo de la disciplina de taekwondo de la ciudad de México y una vez liberadas las restricciones por la pandemia, se buscó (de manera presencial) a responsables de las organizaciones deportivas de otras disciplinas y de otros estados del interior del país.

Algo más. Entre las limitaciones que se presentaron fueron que algunas escuelas con las que tenía contacto ya no estaban en operación debido a las consecuencias de la

pandemia; algunos responsables a los que se les visitó no estaban abiertos ni interesados en participar, por lo que se negaron a responder; en otros casos, a pesar de llevar las credenciales correspondientes y explicarles la importancia de su participación, los respondientes se mostraban desconfiados y tampoco respondían.

Por último, entre las disciplinas deportivas existe un recelo porque cada una trata de demostrar que es mejor que las demás, lo que provoca que los grupos sean muy cerrados y no compartan información. Entonces se recurrió también a visitar a los responsables de las organizaciones deportivas con los cuales el entrevistador tiene contacto y forma parte de su grupo. Por otra parte, para tener acceso a los responsables de las organizaciones deportivas de otras disciplinas y de otras zonas, fue necesario contactar a una persona de confianza que viviera en la zona y que conociera a los responsables; el ir acompañado por una persona de confianza para ambas partes permitió facilitar el acceso para aplicar el instrumento.

En esencia, la principal limitante es el tamaño y tipo de muestra (no probabilística). A pesar de lo justificado al respecto, es menester continuar con la réplica de esta investigación en diversas organizaciones deportivas.

Bibliohemerografía

- Abad, F. (2005). *Taekwondo*. Ediciones LEA.
- Achkar, M. (2005). Indicadores de sustentabilidad. En Achkar, M., Canton, V., Cayssials, R., Domínguez, A., Fernández, G. y Pesce, F. *Ordenamiento ambiental del territorio* (55-70). Montevideo, Uruguay: División Relaciones y Actividades Culturales de Facultad de Ciencias (DIRAC)
- Adá, A. (2019). Invisibilización de la mujer deportista en el twitter de los medios deportivos. *Revista Comunicación y Género*, 2(1), 33-46.
- Adams, C., Muir, S. y Hoque, Z. (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(1), 46-67.
- Agudelo, A. L. (2017). *Relación de la co-creación de valor en el desempeño de la organización deportiva— Caso Liga de Ciclismo de Antioquia*. [Tesis de maestría. Instituto Tecnológico Metropolitano. Facultad de ciencias Económicas y administrativas] Medellín, Colombia.
- Ahmad, A., Zhang, J., Farhan, S., Syed, N., Omhand, K. y Nazir, M. (2022). Capabilities and opportunities: linking knowledge management practices of textile-based SMEs on sustainable entrepreneurship and organizational performance in China. *Sustainability*, 14(4), 1-26.
- Alabarces, P. (2009). El deporte en América Latina. *Razón y palabra*, (69), 1-19.
- Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6-10.
- Allen, B. (2003). Social Motivation in Youth Sport, *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 25, 551 -567.
- Altuve, E. (2009). ¿Fenómeno natural y eterno o creación socio-histórica? *Espacio Abierto*, 18 (1), 7-23. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12211304001>
- Altuve, E. (2016). Sociología del Deporte, poder y globalización. Tendencias en los últimos 25 años. *Espacio abierto: cuaderno venezolano de sociología*, 25(4), 77-94.
- Álvarez, L. V. y Vargas-Hernández, J. G. (2012). La sustentabilidad como modelo de desarrollo responsable y competitivo. *Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente*, (11), 97-107.
- Álvarez, H. (1997). *Teoría de las Organizaciones*. Córdoba, Argentina. Editorial: Eudecor.
- Amato, C. (2014). Redefinición del concepto de desempeño y sus dimensiones en el marco de la sustentabilidad organizacional. M.C. Perissé. *Técnica Administrativa*, 13(02), 1-8.
- Amato, C. (2015a). Relación entre sustentabilidad, responsabilidad social y responsabilidad extendida al productor. *Argentina: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas Y Técnicas*, 1-4.
- Amato, C. (2015b). Relación entre logística inversa y desempeño. Estudio de casos en Córdoba, Argentina. *Cuadernos de Administración*, 31(53), 85-96.
- Amato, C., Buraschi, M. y Peretti, M. F. (2016). Orientación de los empresarios de Córdoba-Argentina hacia la sustentabilidad y la responsabilidad social empresarial: identificación de variables asociadas a cada constructo. *Contaduría y administración*, 61(1), 84-105.
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S., Hashim, M., Khan, A. y Rehman, H. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(22), 28191-28206.
- Andréa, E., Ferro, J. C., Henri, E. C. y Hermann, C. (2015). Cleaner production, environmental sustainability and organizational performance: an empirical study in the Brazilian Metal-Mechanic industry. *Journal of Cleaner Production*, 96, 118-125.
- Ansoff, R. 1997. *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington. Delaware. E.U.A.
- Antón, M. (2018). Los eventos de deportes electrónicos (esports) como herramienta de promoción turística. *Actas XII Congreso Virtual Internacional sobre Turismo y Desarrollo*, 77-89.
- Añorve, D (2017). *El deporte como observatorio de cambio social y político*. Editorial: Tirant lo Blanch. Universidad de Guanajuato.
- Araujo, G. J. y Navarro, L. F. (2015). La importancia de las prácticas sustentables en las organizaciones deportivas: estudio sobre el Proyecto Eco Aficionado. *GeoGraphos*, 6(81), 202-235.
- Araújo, G.C. y Mendonça, P.S. (2009). Análisis del proceso para implementar estándares de sostenibilidad corporativa: un estudio de caso en un matadero de ganado vacuno. *RAM Mackenzie Business Review*, 10(2), 31-56.
- Arboleda R. (2009). *Globalización, deporte y desarrollo local*. Funámbulos Editores. Medellín, Colombia.
- Arias, F. G. (2009). Economía y Deporte. Analogía entre el sistema económico y el deporte de élite. *Revista actividad física y ciencias*, 1(1), 1-27.
- Arias, J.L. (2020). *Proyecto de tesis: guía para la elaboración*. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. Arequipa, Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12390/2236>
- Arora, A., Arora, A., Sivakumar, K. y Burke, G. (2020). Strategic sustainable purchasing, environmental collaboration, and organizational sustainability performance: the moderating role of supply base size. *Supply Chain Management*, 25(6), 709-728. Doi:[2443/10.1108/SCM-07-2019-0284](https://doi.org/10.1108/SCM-07-2019-0284)

- Arteaga, E. (2013). Joseph Schumpeter y su influencia en la economía de cambio tecnológico. *Debate Económico*, 2(5), 142-161.
- Asha'ari, M. y Daud, S. (2019). The influence of cleaner production and resource efficiency on corporate sustainability performance: the moderating role of organisation size. *International Journal of Environmental Technology and Management*, 22(4-5), 364-383.
- Asociación Capitalina de Taekwondo A. C. (CMTKD). Consultado en <https://www.ciudadmexicotkd.com/azcapotzalco> [18 de mayo de 2020].
- Astier, M., Masera, O. y Galván-Miyoshi, Y. (coord.) (2008). *Evaluación de sustentabilidad: un enfoque dinámico y multidimensional*. SEAE/CIGA/ECOSUR/CIEco/UNAM/GIRA/Mundiprensa /Fundación Instituto de Agricultura Ecológica y Sustentable, España
- Atencia, D. (2000). *Deportes de Lucha*. INDE Publicaciones. Barcelona España.
- Atienza, E., López, F. y Pérez, J. (2014). El dopaje y el antidopaje en perspectiva histórica. *Materiales para la Historia Del Deporte*, (12), 94-110.
- Ávila, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, (28), 409-423.
- Bamberger, P. (2008). From the editors beyond contextualization: Using context theories to narrow the micro-macro gap in management research. *Academy of Management Journal*, 51(5), 839-846.
- Barbero, J. (1991). Sociología del deporte: configuración de un campo. *Revista de Educación*, (295), 345-378.
- Barnard, C. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barriga, O. y Henríquez, G. (2003). La presentación del objeto de estudio. Cinta de Moebio. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, (17), 77-85.
- Barros, E. (2014). Modelo de gestión de recursos humanos para el Comité Olímpico Ecuatoriano. *Lecturas: Educación física y deportes*, 19 (195), 1-10.
- Becker, E., Jahn, T. y Stiess, I. (1999). Exploring uncommon ground: sustainability and the social sciences. In Becker, E. & Jahn, T. (editors) *Sustainability and the Social Sciences: A Cross-disciplinary Approach to Integrating Environmental Considerations into Theoretical Reorientation* (1-22). London, Zed Books.
- Bermejo, R. (2014). *Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis*, Bilbao, Hegoa.
- Berrone, P. y Gomez-Mejia, L. (2009). Environmental Performance and Executive Compensation: An Integrated Agency-Institutional Perspective. *Academy of Management Journal*, 52(1), 103–126.
- Bertalanffy, Von, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. México: FCE.
- Bianchi, C. (2016). Fostering Sustainable Organizational Development Through Dynamic Performance Management. In Bianchi, C. (ed) *Dynamic Performance Management. System Dynamics for Performance Management* (71-139). System Dynamics Group, Palermo, Italy, Springer.
- Black, T.R. (2012). *Doing Quantitative Research in the Social Sciences*. Great Britain: SAGE.
- Blázquez, M. y Peretti, M. (2012). An organizational management model for sustainability through performance, adaptability and image. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 40-50.
- Bonelli, J. (2018). Gestión asociativa y sustentabilidad organizacional: el caso de las cooperativas de cartoneros de la Ciudad de Buenos Aires. *Sociología, Problemas e Prácticas*, (88), 97-115.
- Bouet, M. (1968). *Signification du sport*. París, Editions Universitaires/Encyclopédie universitaire.
- Bourg, J.F. y Nys, J. F. (1994). Economía del deporte y de la televisión. Intereses complementarios. *Telos*, (38), 73-81.
- Brinsmead, T. S. y Hooker, C. A. (2005). *Sustainabilities: a systematic framework and comparative analysis*. Cooperative research centre for coal in sustainable development. University of Newcastle, Australia.
- Buccellato, M. (2014). Explorando Las artes marciales como objeto de estudio antropológico. *Comunicación presentada en 1er encuentro de investigación con imaginación y realidad*, 1-17.
- Buccellato, M. (2018). *El ajedrez humano: aprendiendo Brazilian Jiu-Jitsu en el conurbano bonaerense*. [Tesis Licenciatura, Universidad Nacional de General San Martín]. Argentina.
- Bunge, M. (2011). *Ontología I: El moblaje del mundo: Volumen III. Tratado de Filosofía*. Barcelona, España. Editorial Gedisa.
- Bunge, M. (2018). *La ciencia: su método y su filosofía*. Pamplona, España, Editorial Laetoli.
- Cáceres Castellanos, G. (2014). La importancia de publicar los resultados de Investigación. *Revista Facultad de Ingeniería*, 23(37), 7-8.
- Cagigal, J. M. (1957). *Hombres y deportes*. Madrid: Taurus ediciones.
- Cagigal, J. M. (1975). *El deporte en la sociedad actual*. España: Editorial magisterio español.
- Caiado, R., Quelhas, O., Nascimento, D., Anholon, R. y Leal Filho, W. (2018). Measurement of sustainability performance in Brazilian organizations. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25(4), 312-326.

- Cajiga, C. J. (2009). El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). *Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi)*. Disponible en https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Calvente, A. (2007). El concepto moderno de sustentabilidad. *Socioecología y Desarrollo Sustentable* 14(2): 2-9. Buenos Aires.
- Camargo, D., Gómez, E., Ovalle, J. y Rubiano, R. (2013). La cultura física y el deporte: fenómenos sociales. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 31, 116-125.
- Campos, A. y González, M. D. (2010). La evaluación del desempeño en las organizaciones de actividad física y deporte. *Revista Capital Humano*, 23(242), 66-70.
- Canal del Congreso (2017). *Promueven desarrollo sostenible y sustentable en ejercicio de derechos sociales*. Disponible en página web: [https://www.canaldelcongreso.gob.mx/noticias/9878/Promueven desarrollo sostenible y sustentable en ejercicio de derechos sociales](https://www.canaldelcongreso.gob.mx/noticias/9878/Promueven_desarrollo_sostenible_y_sustentable_en_ejercicio_de_derechos_sociales)
- Canales, A. y Mercado, P. (2011). Presencia de las instituciones en los enfoques del institucionalismo económico: convergencias y divergencias. *Revista CS*, 8, 83-107.
- Cantú, P. C. (2013). Responsabilidad Social Empresarial en el marco de la sustentabilidad. *Economía y Sociedad*, 18(44), 21-33.
- Carayannis, E. G., Sindakis, S. y Walter, C. (2015). Business model innovation as lever of organizational sustainability. *The Journal of Technology Transfer*, 40(1), 85-104.
- Caridad, M., Malpica, P. H. y De Pelekais, C. (2014). Responsabilidad gerencial: elemento integrador de la sustentabilidad en la responsabilidad social empresarial. *Opción*, 30(75), 35-54.
- Carreño, J., Chacón, L., Jiménez, H., Junco, L., Poveda, E. y Sierra, F. (2018). *Factores internos y externos que inciden en el cambio organizacional de una empresa pyme nacional*. [Título de especialista, Universidad Piloto de Colombia] <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00004466.pdf>
- Carta Europea del Deporte (1992). Declaración política sobre la nueva carta europea del deporte. Junta de Andalucía. *Unisport*. Málaga, España. <https://bienestaryproteccioninfantil.es/carta-europea-del-deporte-1992/>
- Castillo, R. M. y Chaves, D. M. (2016). Perspectivas de la sustentabilidad: teoría y campos de análisis. *Pensamiento actual*, 16(26), 123-145.
- Castrillón, M. A. y Mares, A. I. (2014). Revisión sobre la sostenibilidad empresarial. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(3), 52-77.
- Ceballos, J. M. (2019). Gestión de intangibles en la industria deportiva. *Revista La Propiedad Inmaterial*, (28), 227-258.
- Chacón-Fiallo, O. y Zapata-Cantú, L. (2021). ¿Qué significa desempeño (superior) en administración estratégica? *Multidisciplinary Business Review*, 14(1), 95-107.
- Chai, N. (2009). *Sustainability performance evaluation system in government: A balanced scorecard approach towards sustainable development*. Springer Science & Business Media. DOI: <https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.1007/978-90-481-3012-2>
- Chirinos, C. R. y Rosado, J. F. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería industrial*, (034), 165-174.
- CIPD (2012). *Responsible and Sustainable Business: HR Leading the Way – A Collection of Thought Pieces*. CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). London. <https://docplayer.net/58944479-Responsible-and-sustainable-business-hr-leading-the-way-a-collection-of-thought-pieces-february-sustainable-organisation-performance.html>
- Cisneros, C. (2020). *Resultados de deportistas mexicanos en los Juegos Olímpicos de 1900 y de 1924 a 2016*. Comité Olímpico Mexicano (COM). Disponible en: <http://www.com.org.mx/mexicanos-en-juegos-olimpicos-de-verano/>
- Claude, G. y Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. 2ª edición. Pearson Educación, México.
- Club de Fútbol Pachuca (2019). *Unidades de negocio*. Disponible en: <https://tuzos.com.mx/webtuzos/2022/unidades-de-negocio>
- CODESON (2017) Sonora regresa al top 10 de nacionales CONADE al terminar octavo en el medallero. *Comisión del Deporte del Estado de Sonora (CODESON)*. Disponible en: <https://codeson.sonora.gob.mx/sala-de-prensa/noticias/1699-sonora-regresa-al-top-10-de-nacionales-conade-al-terminar-octavo-en-el-medallero.html>
- Colbert, B. y Kurucz, E. (2007). Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM. *Human Resource Planning*, 30(1), 21-30.
- Colín, L. (2003). Deterioro ambiental vs desarrollo económico y social. *Artículos técnicos*, 103, 1-6.
- Collins, T. (2013). *Capitalism and the birth of moder sport*. In, Collins, Sport in capitalist society: A short history. 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon, Ox14 4RN. Routledge. Reino Unido. Revisado en: <https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=DiqSGkDmxdUC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Sport+in+capitalist+society:+A+short+history.+Routledge.&ots=hbCMzgh0uU&sig=cOrvKmH33l01a1Lhf->

- [JWmgo9las#v=onepage&q=Sport%20in%20capitalist%20society%3A%20A%20short%20history.%20Routledge.&f=false](http://www.jwmgo9las#v=onepage&q=Sport%20in%20capitalist%20society%3A%20A%20short%20history.%20Routledge.&f=false)
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) (1997). *Manual para el entrenador. Sistema de capacitación y certificación para entrenadores deportivos. Teoría del entrenamiento, nivel 1*. Secretaría de Educación Pública (SEP), Comisión Nacional del Deporte. México, D. F. Disponible en: <https://deportivasfeszaragoza.files.wordpress.com/2008/09/manual-del-nivel-1-area-teorica-sicced.pdf>
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) (2013a). *Eventos Nacionales*. Disponible en: <http://conadeb.conade.gob.mx/portal/?id=3249>
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) (2013b). *Eventos internacionales*. Disponible en: <http://conadeb.conade.gob.mx/portal/?id=1762>
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) (2013c). Beca económica para deportistas. Disponible en: <http://conadeb.conade.gob.mx/portal/?id=1964>
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) (2013d). *Compromisos de deporte, medio ambiente y sostenibilidad*. Sistema Nacional del Deporte. Carta verde. Disponible en: http://conadeb.conade.gob.mx/Documentos/Deporte/Sistema%20Nacional%20del%20Deporte/Carta%20Verde/COMPROMISOS_DEPORTE_MEDIO_AMBIENTE_SOSTENIBILIDAD.pdf
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) (2014). Disponible en: <http://historico.conade.gob.mx/eventos/on2014/Medallas.aspx?IDEvento=26>
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) (2015). Disponible en: <http://historico.conade.gob.mx/eventos/on2015/Medallas.aspx?IDEvento=37>
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) (2016). Centro Nacional de Información y Documentación de Cultura Física y Deporte. CNID. Disponible en: <http://saladeprensa.conade.gob.mx/Federaciones.aspx>
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) (2017a) “CONADE otorga registro a la Federación de Artes Marciales Mixtas que preside Raúl Salas”. Disponible en: <https://www.gob.mx/conade/ondial/conade-otorga-registro-a-la-federacion-de-artes-marciales-mixtas-que-preside-raul-salas-100211Autor>
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) (2017b). Disponible en: <http://olimpiadanacional2017.conade.gob.mx/MedalleroXGenero.aspx?IDEvento=59>
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) (2018). Disponible en: <http://olimpiadaregional2018.conade.gob.mx/MedalleroO.aspx>
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) (2019a). “Olimpiada Nacional y Nacional Juvenil. Etapa Regional 2019”. Disponible en: <http://olimpiadaregional2019.conade.gob.mx/index.html>
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) (2019b). Disponible en: <http://olimpiadaregional2019.conade.gob.mx/MedalleroO.aspx>
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) (2020). Disponible en: <https://regionales2020.conade.gob.mx/Medallero.aspx>
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) (2022). *Programa Anual de Trabajo 2022*. Disponible en <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/730138/PAT2022.pdf> [11 de octubre de 2022].
- Comité Olímpico Internacional (COI) (1999). *Comisión de Deporte y Medio Ambiente. Agenda 21. Del Movimiento Olímpico. Hacia un Deporte que favorezca el Desarrollo Sostenible*. Traducción de Julio Pernas. Comité Olímpico Español. Supervisión de Joseph Tarradellas. Disponible en: http://www.fecdas.cat/docs/277e56_Agenda%2021-Espa%F1ol.pdf
- Comité Olímpico Internacional (COI) (2001). *Manual de Administración Deportiva*. Calgary, Alberta, Canadá: Mc Ara Printing Limited.
- Comité Olímpico Internacional (COI) (2019). *Carta olímpica*. Lausana: Comité Olímpico Internacional.
- Comité Olímpico Internacional (COI) (2021) Lista de deportes olímpicos. Juegos olímpicos. Consultado en: <https://olympics.com/es/deportes/> [02 noviembre del 2021].
- Comité Olímpico Mexicano (COM) (2019). *Ciclo Olímpico*. Consultado en: <http://www.com.org.mx/ciclo-olimpico/> [19 de noviembre de 2019].
- Comité Olímpico Mexicano (COM) (2020). *Ciclo Olímpico. Beijing 2008*. Disponible en: <http://www.com.org.mx/ciclo-olimpico/pekin-2008/#contenidociclo>
- Comité Organizador de Tokio 2020 de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos (2020). Disponible en: <https://tokyo2020.org/es/paralimpicos/>
- Cortés, H. G. y Peña, J. I. (2015). De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (78), 40-54.
- Constanza, R. (1994). Three general policies to achieve sustainability. In Jansson A., Hammer, M., Folke, C. & Constanza, R. (Ed), *Investing in natural capital: The ecological economics approach to sustainability* (392-407). Washington, D.C.: Island Press.

- Creswell, J. W., y Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (5th ed.) Los Angeles, California: Sage publications.
- Crews, D. E. (2010) Strategies for Implementing Sustainability: Five Leadership Challenges, *S.A.M Advanced Management Journal*, 75(2), 15-22.
- Crick, J. M., y Crick, D. (2019). Developing and validating a multi-dimensional measure of cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34 (4), pp.665-689.
- Cristu, A. A. (2017). The Promotion of the Sustainable Development, Strategic Objective for the Whole Humanity. *North Economic Review*, 1(1), 192-200.
- Cruz, D., Jacobo, C. A., Ochoa, S., y Leyva, B. A. (2015). Desempeño sustentable en establecimientos de hospedaje de ciudad Obregón, Sonora, México. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo-RIAT*, 10(1), 55-66.
- Cuthill, M. (2010). Strengthening the 'social' in sustainable development: Developing a conceptual framework for social sustainability in a rapid urban growth region in Australia. *Sustainable Development*, 18, 362-373.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración: Enfoque crítico*. 2ª edición. Bogotá-Colombia Editorial: McGraw-Hill.
- Daza, A. V., Gutiérrez, A., Osorio, L. I., Ortiz, V. A. y Castillo, G. T. (2020). *Plan Estratégico de la Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social de la Empresa ProAlba Ltda*. [Trabajo de investigación. Escuela de Ciencias Administrativas y de Negocios ECACE, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD] Bogotá, Colombia.
- De D'Amico, R. L. (2009). Reglamentos de las organizaciones deportivas nacionales: un estudio comparativo. *Investigación y Postgrado*, 24(2), 202-240.
- De Faría, Rafael (1996). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. Limusa: Noriega Editores.
- De Yta, D., y Sánchez, P. S. (2017). Estrategias ambientales y desempeño empresarial de hoteles de México. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 21(63), 5-21.
- Del Ángel, L. E., Maldonado-Radillo, S. E. y Máñez-Guaderrama, A. I. (2016). La ventaja competitiva, desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Revista internacional administración & finanzas*, 9(1), 69-80.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Deming, W. E. (2018) *Out of the crisis*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Dfensor (2017) El deporte, promotor de los objetivos de paz y desarrollo. *Revista mensual de derechos humanos de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal*, 15(8), 50-53.
- Diario Oficial de la Federación de México (DOF) (2014) Programa Nacional de Cultura Física y Deporte 2014-2018. *Comisión Nacional de Cultura Física y deporte*.
- Díaz de Santos Ediciones. (1997). La ventaja competitiva. Guías de gestión de la pequeña empresa. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Díaz Fernández, I., (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo*, 144(1), 101-114.
- Díaz, G. (2019) *Kendo, un arte marcial joven en México. El camino de la espada*. Relatos e historias mexicanas. Arqueología mexicana. Consultado en <https://relatosehistorias.mx/numero-vigente/kendo-un-arte-martial-joven-en-mexico#:~:text=En%20M%C3%A9xico%2C%20fue%20conocido%20gracias,oficial%20ni%20un%20reglamento%20uniforme> [08 de marzo de 2022].
- Díaz, N., y Castaño, C. (2015). Partes interesadas: base de la sostenibilidad empresarial. *International Journal of Good Conscience*, 10(2), 94-108.
- DiMaggio, P. y Powell W. (1999). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. México: Fondo de Cultura Económica.
- Domínguez, C. (2019). *Una historia del karate en México. El arte marcial que llegó para quedarse*. Relatos e historias mexicanas. Arqueología mexicana. Consultado en: <https://relatosehistorias.mx/nuestras-historias/una-historia-del-karate-en-mexico> [8 de marzo de 2022].
- Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) (2011). Consultado en <https://www.spglobal.com/spdji/en/documents/methodologies/methodology-dj-sustainability-indices.pdf> [26 de agosto de 2021].
- Durá, J.V., Gimeno, S., Zamora, T., y Martínez, A. (2004). Normalización de los equipamientos para el deporte: seguridad y calidad en la gestión de instalaciones deportivas. *Ingeniería y Territorio*, 66, 52-59.
- Durán, G. (2012). Medir la sostenibilidad: indicadores económicos, ecológicos y sociales. Departamento de estructura económica y economía del desarrollo, *Universidad Autónoma de Madrid*. 1-19. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/255660955_MEDIR_LA_SOSTENIBILIDAD_INDICADORES_ECONOMICOS_ECOLOGICOS_Y_SOCIALES

- Durán, J. (2013). Ética de la competición deportiva: Valores y contravalores del deporte competitivo. *Materiales para la historia del deporte*, (11), 89-115.
- Dussel, E., (2001). Principios éticos y economía (En torno a la posición de Amartya Sen). *Signos Filosóficos*, (6), 133-152.
- Eccles, R. G., Ioannou, I. y Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Edmonson, A.C. y McManus, S.E. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155-1179.
- El Sol de Hidalgo (2022). *Resultados históricos en deporte de Hidalgo*. Consultado en: <https://www.elsoldehidalgo.com.mx/deportes/resultados-historicos-en-deporte-de-hidalgo-7672243.html> [31 de diciembre de 2021].
- Elias, N. y Dunning, E. (1992). *Deporte y ocio en el proceso de civilización*. Madrid: F.C.E.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Pub. London.
- Epstein, M. J. y Roy, M. J. (2003). Improving sustainability performance: specifying, implementing and measuring key principles. *Journal of General Management*, 29(1), 15-31.
- Escamilla, P., Alguacil, M. y Espert, M. (2018). Tipos de Organizaciones Deportivas en España. *Kairós, Revista de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas*, 1(1), 32-39.
- Escobar-Pérez, J. y Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36.
- Espinal, D. y Cruz, N. (2019). Pensamiento exponencial en las organizaciones deportivas. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva-RIGD*, 9(1), 1-20.
- Estrada, R., Monroy, G. y Ramírez, H. (2005). Ética-responsabilidad-social-desarrollo sustentable en las organizaciones. *Revista Administración y Organizaciones*, 8(15), 27-45.
- Etzioni, A. (1972). *Organizaciones modernas*. Editorial Hispano Americana: México.
- Evans, S., Fernando, L. y Yang, M. (2017). Sustainable value creation—from concept towards implementation. In Stark, R., Seliger, G. & Bonvoisin, J. (Eds.). *Sustainable Manufacturing: Challenges, solutions and implementation perspectives* (203-220). Springer, Cham, Switzerland. Disponible en: https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.1007/978-3-319-48514-0_13
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general: Coordinación-Control-Previsión-Organización-Mando*. 14ª edición. (C. Dimitren, traducción). Buenos Aires Argentina. Editorial: El Ateneo. (Obra original publicada en 1916).
- Federación Mexicana de Judo, A.C (FEMEXJUDO) (2015). Estatuto de la Federación Mexicana de Judo, A.C. Consultado en: <https://femexjudo.wixsite.com/femexjudo/quienes-somos2-c1ahq> [08 de marzo de 2022].
- Federación Mexicana de Karate (FEMEKA) (2022). Consultado en: <https://femeka.com.mx/acercade#:~:text=Fundada%20el%2007%20de%20julio,trav%C3%A9s%20de%20las%20Asociaciones%20Afiliadas> [08 de marzo de 2022].
- Federación Mexicana de Limalama (Fedmexlimalama) (2022). Consultado en: <http://www.fedmexlimalama.com.mx/historia.php> [08 de marzo de 2022].
- Federación Mexicana de Taekwondo A.C. (FMTKD) (2020) Asociaciones, Uniones y Comisiones afiliadas a la Federación Mexicana de Taekwondo, A.C. Disponible en: <https://www.femextkdoficial.mx/fmtkd/asociaciones>
- Federación Mexicana de Taekwondo, A.C. (FMTKD) (2022). *Programa de Certificación*. Consultado en <https://www.femextkdoficial.mx/eventos/programa-de-certificaci-n> [05 de mayo de 2022].
- Field, D.A. (2016). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 4a ed. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Figuroa, A. y García de la Torre, C. (2018). Un modelo para la toma de decisiones sustentables en las organizaciones. *Investigación administrativa*, 47(122), 1-17.
- Fincowky, F., y Enrique, B. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque empresarial*. México: Pearson Educación.
- Firestone, J., Hadders, H. y Cavaleri S. (2009). Measuring organizational sustainability: The adaptive quadruple bottom line scorecard. In Dalkir (2009) *Proceedings of the international Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning*. School of Information Studies (124-131). McGill University. Montreal, Canada.
- Florea, L., Cheung, Y. H. y Herndon, N. C. (2013). For all good reasons: Role of values in organizational sustainability. *Journal of business ethics*, 114(3), 393-408.
- Fok, L., Zee, S. y Morgan, Y. (2022). Green practices and sustainability performance: The exploratory links of organizational culture and quality improvement practices. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(5), 913– 933. <https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.1108/JMTM-11-2021-0439>
- Foladori, G. (2002). Avances y límites de la sustentabilidad social. *Economía, sociedad y territorio*, 3(12), 621-137.
- Foladori, G. (2007). Paradojas de la sustentabilidad: ecológica versus social. *Trayectorias*, 9(24), 20-30.

- Foladori, G. y Tommasino, H. (2000). El enfoque técnico y el enfoque social de la sustentabilidad. *Revista Paranaense de Desenvolvimento*, (98), 67-75. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4813415>
- Fong, C., Flores, K. E. y Cardoza, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9(19), 411-440.
- Fraguas, A., Perero, E., Pérez, I. y Queralt, J. (2008) *Guía de medio ambiente y sostenibilidad aplicados a los deportes no olímpicos*. Barcelona: Fundación Barcelona Olímpica y Fundación Ernest Lluch. Disponible de: <http://www.fundacioernestlluch.org/files/Guia-Castellano.pdf>
- Franch, K. G. y Chacur, A. A. (2007). Extensión de los postulados de la teoría de los recursos y las capacidades de la firma a campos psicológicos. *Revista Economía y Administración*, 68, 35-56.
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina*. Person Educación, México.
- Freeman, R. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. New York. Doi: 10.1017/CBO9781139192675
- FTSE Russell (1995). Índice FTSE4Good IBEX. *Informe de Investigación y análisis*. Disponible en: https://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/62/FTSE4Good_IBEX.pdf [28 de agosto de 2021].
- Galicia, D. y Monroy, M. (2016). La retórica y el discurso administrativo. *Contaduría y administración*, 61(3), 582-598.
- Gálvez, A. (2004). *Actividad física habitual de los adolescentes de la región de Murcia. Análisis de los motivos de práctica y abandono de la actividad físico-deportiva*. [Tesis de doctorado, Departamento Expresión Plástica, Musical y Dinámica, Programa de Doctorado: Actividad Física y Deporte, Facultad de Educación] Universidad de Murcia, España.
- García, M. H., Hernández, V. M. y Noda, Y. (2011). Propuesta de un modelo para el perfeccionamiento de las organizaciones deportivas de base (Primera parte). *Revista Digital. Buenos Aires*. 16 (156), mayo. Revisado en página web: <https://efdeportes.com/efd156/perfeccionamiento-de-las-organizaciones-deportivas-de-base.htm>
- García, M., Puig, N. y Lagardera, F. (comp.) (2014). *Sociología del Deporte*. 3ª edición. Madrid: Alianza Editorial.
- García, S (2006). Juego y deporte: aproximación conceptual. *Apunts, Educación Física y Deportes*, (83), 82-89.
- García, S. (1994). Origen del concepto deporte. *AULA*, 6, 61-66.
- García, S. (2005). Al otro lado del mar: deportes precolombinos. *Materiales para la Historia del Deporte*, (3), 59-66.
- García-Navera, A. y Remor, E. (2011). Motivación de logro, indicadores de competitividad y rendimiento en un equipo de jugadores de fútbol de competición varones entre 14 y 24 años. *Universitas Psychologica*, 10(2), 477-487.
- Gebrih Taha, M. y Espino-Rodríguez, T. F. (2020). The impact of the organizational culture on hotel outsourcing and sustainable performance an empirical application in the egyptian hotel sector. *Sustainability*, 12(22), 1-25.
- Gibson, R. B. (2006). Beyond the pillars: Sustainability assessment as a framework for effective integration of social, economic, and ecological considerations in significant decision-making. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 8(3), 259-280.
- Gil, J.A., Moscoso, S. C. y Rodríguez, R. M. (2000). Validez de constructo: el uso de análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez. *Psicothema*, 12(Su2), 442-446.
- Gimenez, C., Macrini, D. y Miyaji, R. (2013). Calidad e Innovación. Una visión estratégica empresarial. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 11, 95-118.
- Giovanini, K. (2021). 10 ejemplos de cómo el deporte y la sustentabilidad son un binomio perfecto. *Expok Comunicación de Sustentabilidad y RSE*. Consultado en: <https://www.expoknews.com/10-ejemplos-de-como-el-deporte-y-la-sustentabilidad-son-un-binomio-perfecto> [3 de mayo de 2021].
- Global Reporting Initiative. (GRI) (2016). Consolidated set of GRI Sustainability Reporting Standards. Amsterdam: Global Reporting Initiative. Disponible en: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/> [20 de julio de 2020].
- Godínez, L., Aguirre, S., Báez, L. R., Díaz, R., Lanier, H. y Báez, J. (2010). Indicadores para la evaluación del desempeño ambiental de los Centros de Educación Superior (CES). *Revista CENIC. Ciencias Químicas*, 41,1-12.
- Gómez, A. y Núñez, J. (2011). El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro. *Journal of Sports Economics & Management*, 1(1), 5-30.
- Gómez, M., Danglot, C. y Vega, L. (2013). Cómo seleccionar una prueba estadística. *Revista Mexicana de Pediatría*, 80(1), 30-34.
- Gómez, S., Opazo, M. y Marti, C. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. *IESE Business School, CSBM*, 1(704), 1-24.

- González Alonso, J. y Pazmiño Santacruz, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(2), 62-77.
- González Borda, J. I. (2013). Entrenamiento de los deportes de combate en la actualidad. Décimo Congreso Argentino de Educación Física y Ciencias. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Educación Física.
- González, A., Mandirola, N. y Miles, J. (2016). Sustentabilidad: liderar organizaciones migrantes en el Uruguay-Aspectos asociados al alto desempeño empresarial. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11(1), 55-64.
- González, C., Zizaldrá, I. y Mercado, P. (2015). Sustentabilidad organizacional en Pymes familiares restauranteras de La Jonquera en Cataluña, España. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24, 80-97.
- González, F. (2020) Kung-fu, sus orígenes en China y su llegada a México. *Revista DND Deportiva*. Edición Virtual. 24 (73), Edición virtual. Disponible en: https://revistadnd.com.mx/pdf/revista73_2020.pdf [8 de marzo de 2022].
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Green Cross España y Fundación Biodiversidad (GCEyFB) (2007a). Estrategia Nacional sobre Deporte y Sostenibilidad. Disponible en: <https://www.oei.es/historico/valores/EstrategiaNacional.pdf>
- Green Cross España y Fundación Biodiversidad (GCEyFB) (2007b). Carta Verde del Deporte Español. Disponible en: http://deportes-soria.blogs.uva.es/files/2011/04/63438_3.cartaverde.deporte.pdf
- Gupta, H., Kumar, A. y Wasan, P. (2021). Industry 4.0, cleaner production and circular economy: An integrative framework for evaluating ethical and sustainable business performance of manufacturing organizations. *Journal of Cleaner Production*, 295, 1-18.
- Gutiérrez, C.E., Mera, J.E. y Valencia, M.J. (1983). Trabajo social en instituciones deportivas Coldeportes, seccional Atlántico. [Trabajo de grado para el título de Trabajador Social, Corporación Educativa Mayor del Desarrollo Simón Bolívar] Barranquilla, Colombia.
- Gutiérrez, J.F. (2003). *Fundamentos de Administración Deportiva*, Armenia, Colombia: Kinesis.
- Gutiérrez, M. (2000). Actividad física, estilos de vida y calidad de vida. *Revista de Educación Física*, 77, 5-14.
- Guzmán, S. (2006). Estructura, organización y planificación nacional del deporte: El sistema deportivo español. *Revista Digital-Buenos Aires*, 10(92), enero.
- Ha, J.C. y Lee, J.W. (2022). Realization of a sustainable high-performance organization through procedural justice: the dual mediating role of organizational trust and organizational commitment. *Sustainability*, 14(3), 1-17.
- Habermas, J. (1991). Modernidad y postmodernidad. En: Viviescas, F. y Giraldo, F. (compiladores), *Colombia: el despertar de la modernidad*. Bogotá: Editorial Foro nacional por Colombia. 1er edición, 17-31.
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la acción comunicativa, I. Racionalidad de la acción y racionalización social*. Grupo Santillana de Ediciones, S. A.: Torrelaguna. Madrid, España.
- Hair, J. F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (2007). *Análisis Multivariante*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Hajduk, T. (2011). CSR, Sustainability and Other Confusing Terms: Transatlantic Perspectives. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik (ZfWU)*, 12(1), 142-144.
- Hall, R.H. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. Pearson Prentice Hall: México.
- Harms D., Hörisch, J., Schaltegger, S. y Windolph, S.E. (2014). International Corporate Sustainability Barometer: Introduction and Structure. In Schaltegger, S., Windolph S., Harms D. & Hörisch, J. (eds). *Corporate Sustainability in International Comparison: State of Practice, Opportunities and Challenges* (3-12). Springer International Publishing Switzerland.
- Hart, S. L. y Milstein, M.B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67.
- Hečková, J., Kubák, M., Marková, S., Chapčáková, A., Svetozarovová, N. y Kašćáková, D. R. (2021). Selected Aspects of Organizational Performance Management and Business Sustainability Strategy in the European Area. *Calitatea*, 22(181), 52-57.
- Heemskerck, B., Pistorio, P. y Scicluna, M. (2002). *Sustainable development reporting: Striking the balance*. Suiza: World Business Council for Sustainable Development.
- Heinemann, K. (1993), *El deporte como consumo*, Ponencia presentada en el Congreso Mundial de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, Granada, noviembre. 49-56.
- Heinemann, K. (2004). ¿Es sostenible el deporte actual? Un análisis desde la perspectiva ética. *Apunts. Educación física y deportes*. 4(78), 10-18.
- Heinemann, K. (2006). Ética de la responsabilidad en las organizaciones deportivas. *Revista Internacional de Sociología*, 64(44), 153-176.

- Heinrichs, H., Martens, W.J., Michelsen, G. y Wiek, A. (2016). *Sustainability science: an introduction*. Springer: Netherlands.
- Hernández, F.J., Ayón, H.H. y Ovalle, A.D. (2016). Evaluación de la sustentabilidad en organizaciones por medio del Modelo NOP. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Biológicas y Agropecuarias: CIBA*, 5(9), 1-13.
- Hernández, J. (2000). *La iniciación a los deportes desde su estructura y dinámica. Aplicación a la Educación Física Escolar y al Entrenamiento Deportivo*. Barcelona: INDE.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., y Mendoza, C.P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R.A. (2005). *Gestión y Administración de las organizaciones deportivas* (Vol. 26). Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Herrera, C.P., y Ruisanchez, M.A. (2017). La infraestructura y el equipamiento en la práctica del deporte competitivo de los atletas de las ligas de combate en Nariño, Colombia. *PODIUM: Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 12(3), 227-241.
- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. 9ª edición. Bogotá: Cengage.
- Hodge, B.J., Anthony, P. y Lawrence, M.G. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. 6ª edición. Pearson Prentice Hall: Madrid.
- Hossin, M.A., Hosain, M.S., Frempong, M.F., Adu-Yeboah, S.S. y Mustafi, M.A. (2021). What drives sustainable organizational performance? The roles of perceived organizational support and sustainable organizational reputation. *Sustainability*, 13(22), 1-19.
- Ibarra, A. (2006) Consejo Mundial de Boxeo: Evolución del boxeo internacional. Tesis del licenciatura. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Ibarra-Michel, J. (2018). El estudio de la sustentabilidad en su dimensión social desde el realismo crítico. *Revista Metropolitana de Sustentabilidad*, 8(3), 142-158.
- Inclán, R. (2018), Deporte e identidad socialista en la RDA, *Cuadernos de Pensamiento Político*, 57, enero-marzo, 85-93.
- International Olympic Committee (IOC) (2017) *Report of the IOC 2024 Evaluation Commission*. Switzerland.
- Istikhoroh, S., Moeljadi, Sudarma, M. y Aisjah, S. (2021). Does social media marketing as moderating relationship between intellectual capital and organizational sustainability through university managerial intelligence? (empirical studies at private Universities in East Java). *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-38. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1905198>
- Izaguirre, C., Ortiz, M. J. y Alejandro, S. (2018). Los fundamentos filosóficos de la investigación científica y su papel epistemológico. *Roca: Revista Científico-Educaciones de la provincia de Granma*, 14(1), 12-20.
- Jacome, X.O. y Delgado, J.L. (2017). Medición de la eficiencia en las organizaciones de deporte formativo mediante un modelo DEA. *Revista Espacios*, 38(29), 10-26.
- Johansen, B.O. (1993). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Editorial Limusa.
- Junior, H., Galleli, B. y Nunes, B. (2017). Sustainability and Performance in Organizations: an Analysis of the Triple Bottom Line Approach. 6th International Workshop| Advances in Cleaner Production—Academic Work, São Paulo—Brazil.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. y Ansari, S. (2010). The execution Premium: linking strategy to operations for competitive advantage. *The Accounting Review*, 85(4), 1475-1477.
- Kent, P. (2020). Gestión y evaluación de la sustentabilidad Organizacional. *Revista Ciencias Administrativas*, 8 (15), 87-96.
- Kerlinger, F. y Lee, H.B. (2002). *Investigación del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales*. 4ª edición. México: Mc GrawHill.
- Köppen, E., Mansilla, R. y Miramontes, P. (2005). La interdisciplina desde la teoría de los sistemas complejos. *Ciencias*, 79, julio-septiembre, 4-12.
- Koski, P. (1995). Organizational effectiveness of Finnish sports clubs. *Journal of sport Management*, 9(1), 85-95.
- Kovilage, M.P. (2020). Influence of lean–green practices on organizational sustainable performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 28(2), 121-142.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento Organizacional*. Brasil: Prentice Hall.
- La Torre, M. A. y Pérez, S. (2018). Abandono del deporte de jóvenes talentos por inadecuada administración y gestión. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 23(245), 63-73.
- Labuschagne, C., Brent, A.C. y Van Erck, R.P. (2005). Assessing the Sustainability Performances of Industries. *Journal of Cleaner Production*, 13 (4), 373-385.

- Larrouyet, C. (2015). *Desarrollo sustentable. Origen, evolución y su implementación para el cuidado del planeta*. [Trabajo Final Integrador para obtener el título de especialización. Repositorio Institucional de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes, Bernal] Argentina.
- Lasarte, J. (2007). Béisbol, globalización e identidad. Notas sobre la pelota-Caribe. *Caravelle*, 89, 99-108.
- Lavega, P. y Olaso, S (1999). *1000 juegos y deportes populares-tradicionales. La tradición jugada*. Barcelona: Paidotribo.
- Leal, G. (2008). *Debate sobre la Sostenibilidad*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Universidad Javeriana.
- Lee, S. H. y Ha-Brookshire, J. (2018). The effect of ethical climate and employees' organizational citizenship behavior on US fashion retail organizations' sustainability performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 939-947.
- Leedy, P. D. y Ormrod, J. E. (2005). *Practical research. Planning and design*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Leff, E. (2000). Tiempo de sustentabilidad. *Ambiente & Sociedad*, (6-7), 5-14.
- Lemke, W. (2016). *El papel del deporte en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Cronica ONU. Disponible en: <https://www.un.org/es/chronicle/article/el-papel-del-deporte-en-la-consecucion-de-losobjetivos-de-desarrollo-sostenible>
- Ley General de Cultura Física y Deporte (LGCFyD) (2013). Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, Secretaría General y Secretaría de Servicios Parlamentarios. Revisado en: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCFD.pdf>
- Lo, S.F. y Sheu, H.J. (2007). Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business? *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 345-358.
- Loewenthal, K. y Lewis, C. (2001). *An Introduction to Psychological Tests and Scales*. 2a edición. Psychology Press. London.
- López de D' amico, R. (2003). Importancia de la organización y el voluntariado en la realización de mega-eventos deportivos. *Revista de Pedagogía*, 24(70), 293-320.
- López, C.D., López-Hernández, E.S. y Ancona, I. (2005). Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual. *Horizonte Sanitario*, 4(2), 1-7. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4578/457845044002.pdf>
- López, F. (2012). La administración como sistema gnoseológico. En búsqueda de un objeto de estudio. *Revista Universidad EAFIT*, 35(113), 19-40.
- López, M. (1998). *Elementos para la Investigación: Metodología y Redacción*, 3ª edición. México: UNAM.
- López, M.J. (2006). Características básicas del deporte en la escuela. *Revista digital. Buenos Aires*. 11(96), 1/1. Disponible en: <https://efdeportes.com/efd96/escuela.htm>
- López, T.R. (2016). Grupos formales e informales y equipos de trabajo en las organizaciones.
- Luhmann, N. (2010). *Organización y decisión*. Editorial Herder: México.
- Luque, P., Baena-Extremera, A. y Granero-Gallegos, A. (2011). Buenas prácticas para un desarrollo sostenible en los eventos deportivos en el medio natural. *Interciencia*, 36(7), 531-537.
- Lusthaus, C., Adrien, M.H., Anderson, G. y Carden, F. (2001). *Mejorando el desempeño de las organizaciones: método de autoevaluación*. Cartago: Editorial Tecnológica de Costa Rica; Ottawa: Centro Internacional de investigación para el desarrollo.
- Madella, A., Bayle, E. y Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 5(4), 207-220.
- Malek, J. y Desai, T.N. (2022). Investigating the role of sustainable manufacturing adoption in improving the organizational performance. *Technology in Society*, 68, 1-14.
- Maletic, M., Maletic, D. y Gomiscek, B. (2018). The role of contingency factors on the relationship between sustainability practices and organizational performance. *Journal of Cleaner Production*, 171, 423-433.
- Maletic, M., Maletic, D., Dahlgaard, J., Dahlgaard-Park, S.M. y Gomiscek, B. (2014). The relationship between sustainability-oriented innovation practices and organizational performance: empirical evidence from Slovenian organizations. *Organizacija*, 47(1), 3-13.
- Malik, S. Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H. y Thurasamy, R. (2021). Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: is organizational citizenship behavior towards environment the missing link? *Sustainability*, 13(3), 1-24.
- Marín, J. (2008). Análisis Factorial: El procedimiento Análisis Factorial. En Marín, J. *Guía para de análisis de datos* (419-459). Universidad Carlos III de Madrid. Disponible en: <https://halweb.uc3m.es/esp/Personal/personas/jmmarin/esp/GuiaSPSS/20factor.pdf>
- Martínez J.E. (2011). *Una etnografía de las artes marciales. Procesos de cambio y adaptación cultural en el taekwondo*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Martínez, E.E., Baeriswyl, S. y Fuentes, P. (2015). Análisis de la sostenibilidad social en tipologías residenciales del Gran Concepción (Chile). *Cuaderno Urbano*, 19(19), 5-28.

- Martínez, J. y García, A. (2000). El deporte, otras vertientes y la diversidad de sus clasificaciones. *Lúdica Pedagógica*, 0(4), 1-14.
- Martínez, M.S. y Llamas, G. A. (2015). Plan de Desarrollo Organizacional con la Inclusión de Innovación en Tecnologías Directivas para Alcanzar la Sustentabilidad de las Organizaciones. *Revistas Jóvenes en la ciencia*, 1(3), 1-6.
- Martínez, P. (2004). Juego de pelota prehispánico: características del juego de dioses. *Lecturas: Educación física y deportes*, No. 73. Consultado en <http://www.efdeportes.com/efd73/pelota.htm> [12 de julio de 2018].
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación. Una propuesta ágil para la presentación de trabajos científicos en las áreas de arquitectura, urbanismo y disciplinas afines*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- McCullough, B. P., Pelcher, J. y Trendafilova, S. (2020). An exploratory analysis of the environmental sustainability performance signaling communications among North American sport organizations. *Sustainability*, 12(5), 1950.
- McElroy, M.W. (2006). The sustainability code. A policy model for achieving sustainability in human social systems. *Center for Sustainable Organizations, University of Groningen*, 1-6.
- McKenzie, S. (2004). *Social sustainability: Towards some definitions*. Hawke Research Institute. No 27. St Bernards Road: University of South Australia.
- Mejía, E. y Ceballos O.I. (2016). Medición contable de la sustentabilidad organizacional desde la Teoría Tridimensional de la Contabilidad. *Revista Científica General José María Córdova*, 14 (18), 215-243.
- Mejía, L. C. y Ramírez, S. 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.
- Méndez, C. y Rondón, M.A. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(1), 197-207.
- Méndez, C.P. (2016). Los megaeventos deportivos en los BRICS: un cuestionamiento a su rendimiento. *Revista CIDOB d'afers internacionals*, 112, 199-223.
- Mendoza, W. (2009). Consideraciones teóricas para el desarrollo de estudios sociohistóricos del deporte. *Espacio Abierto*, 18 (1), 45-64.
- Mercado, P. y García, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales*, 23(102), 119-135.
- Mercado, P. y García, P. (2013). Sustentabilidad organizacional y responsabilidad social empresarial. *Emprendedores*, (143), 48-51.
- Mercado, P., García, P. y Jiménez, C. (2016). La sustentabilidad organizacional desde la teoría de la dependencia de recursos y la teoría de recursos y capacidades. En Mercado, P. y Cernas, D.A. (coord). *Aportaciones a los Estudios Económico-Administrativos. Reflexiones teóricas y evidencias empíricas* (17-38). Universidad Autónoma del Estado de México: México.
- Mestre, J.A. (2004). *Estrategias de gestión deportiva local*. Barcelona España: INDE publicaciones.
- Mestre, J.A., Brotóns, J. M. y Álvaro, M. (2002). *La Gestión Deportiva Clubes y Federaciones*. España: INDE publicaciones.
- Meyer, J.W. y Scott, W.R. (1983). *Organizational Environment. Ritual and Rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mezcua, A. J. (2012). Introducción a la historia de los deportes en la China Antigua. *Materiales para la Historia del Deporte*, (10), 105-116.
- Michelsen, G., Adomßent, M., Martens, P. y Von Hauff, M. (2016) *Sustainable Development*, Background and Context. In Heinrichs H., Martens P., Michelsen G. & Wiek A. (eds). *Sustainability Science: An Introduction* (5-29). Springer: Dordrecht.
- Millán, R. (2016). Sistema para la evaluación de la calidad de los servicios de alto rendimiento deportivo. [Tesis doctoral en Ciencias de la Cultura Física] Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara, Villa Clara.
- Minkévich, O. (1998). Paradigmas, paideia y juegos olímpicos. *Apunts. Educación física y deportes*, 1(51), 10-15
- Mirón, S. I. y Hernández, J.S. (2002). *La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial*. Anales de Estudios económicos y Empresariales 15, 63-89.
- Mitroulis, D. y Kitsios, F. (2017). Fostering a Competitive Differentiation Strategy for Sustainable Organizational Performance. In Grigoroudis, E. & Doumpos, M. (eds) *Operational Research in Business and Economics: 4th International Symposium and 26th National Conference on Operational Research, Chania, Greece, June 2015* (85-112). Springer International Publishing Switzerland.
- Mohd Zawawi, N. F. y Abd Wahab, S. (2019). Organizational sustainability: a redefinition? *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 397-408.

- Moldavanova, A. y Goerdel, H.T. (2018). Understanding the puzzle of organizational sustainability: Toward a conceptual framework of organizational social connectedness and sustainability. *Public Management Review*, 20(1), 55-81.
- Morales, P. (2013). El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Moscoso, D. (2006). La sociología del deporte en España. Estado de la cuestión. *Revista Internacional de Sociología*, 64(44), 177-204.
- MSCI (2021) ESG Ratings y ESG Research para emisores y sus asesores. ESG Ratings y evaluación comparativa de grupos de referencia. *MSCI ESG Investigación para Emisores*, 1-4. Revisado en: https://www.msci.com/documents/1296102/21624418/ESG+Ratings+and+Research+for+issuers+and+their+advisors_Factsheet_Spanish.pdf/9aa87a6e-3ace-5681-317c-00c032ad5cf8?t=1606336173583 [28 de agosto de 2021].
- Munck, L., Bansi, A.C., Galleli, B. y Cella-de-Oliveira, F.A. (2013). En busca de la sustentabilidad organizacional: la proposición de un marco. *Revista Alcance*, 20(4), 460-477.
- Naciones Unidas (NU) (1987). Asamblea General. El informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, "Nuestro futuro común". Revisado en página web: <https://drive.google.com/file/d/1VHuacfetduxOc7DQz60qlemAfGbHdo5Y/view> [01 julio 2018].
- Naciones Unidas (NU) (2003) Resolución 58/5. *El deporte como medio de promover la educación, la salud, el desarrollo y la paz*. Quincuagésimo octavo período de sesiones Tema 23 b) del programa Resolución aprobada por la Asamblea General el 3 de noviembre de 2003. Disponible en: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/58/5> [23 de junio de 2018].
- Naciones Unidas (NU) (2005). Año Internacional del deporte y la educación física 2005. Disponible en: <http://www.un.org/es/events/pastevents/sport2005/> [9 de junio de 2018].
- Nicoletti Junior, A., Oliveira, M. C., Helleno, A.L., Campos, L. M. y Alliprandini, D.H. (2020). The organization performance framework considering competitiveness and sustainability: the application of the sustainability evaluation model. *Production Planning & Control*, 33(13), 1215-1230.
- Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. *Harvard Business Review*, julio, 1-9.
- Norman, W. y MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of "triple bottom line". *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 243-262.
- Norton, T. A., Zacher, H. y Ashkanasy, N.M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49-54.
- Nunnally, J.C. (2009). *Teoría psicométrica*. México: Trillas.
- Obando, N.R. (2008). Metodología para la evaluación de la eficacia y la eficiencia en la capacitación del recurso humano. *Tecnología en Marcha*, 21(4), 51-59.
- Ocampo, J.G. (2012). El juego de pelota prehispánico y los juegos olímpicos. *Revista U.D.C.A Actualidad y Divulgación Científica*, 15, 17-25.
- Ocaña, F. M. (2011). Tratamiento estadístico de outliers y datos faltantes. *Técnicas estadísticas en Nutrición y salud*. Materiales de doctorado de la Universidad de Ganada, España. Revisado en: <https://www.ugr.es/~fmocan/MATERIALES%20DOCTORADO/Tratamiento%20de%20outliers%20y%20missing.pdf> [24 de abril de 2022].
- Ochoa, A. (2008a). *Los Deportes con escuincles: boxeo*. Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte. México.
- Ochoa, A. (2008b). *Deportes con escuincles Judo*. Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte. México.
- Onyali, C. (2014) Triple bottom line accounting and sustainable corporate performance. *Research Journal of Finance and Accounting*. 5(8), 195-210.
- Organización de las Naciones Unidas México (ONU México) (2016) *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado en página web: <https://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-del-desarrollo-sostenible/>
- Organización de las Naciones Unidas México (ONU México) (2017). *Cómo la ONU apoya los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México*. Revisado en página web: <https://mexico.un.org/es/sdgs>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2001). *Actas de la Conferencia General*, 31ª Reunión, París, 15 de octubre al 3 de noviembre. Volumen 1 Resoluciones.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2015). *Carta internacional de la educación física, la actividad física y el deporte*. Revisado en página web: http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13150&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- Organización Internacional de Normalización (ISO) (14001). (2015). Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso. ISO 14001:2015(es). Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es>

- Organización Internacional de Normalización (ISO) (26000) (2010). Responsabilidad Social. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Orji, I.J. (2019). Examining barriers to organizational change for sustainability and drivers of sustainable performance in the metal manufacturing industry. *Resources, Conservation and Recycling*, 140, 102-114.
- Orlitzky, M., Siegel, D.S., y Waldman, D.A. (2011). Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business & Society*, 50(1), 6–27.
- Orozco-Calderón, G. (2015). Cerebro y artes marciales: beneficios, riesgos e intervención neuropsicológica. *Ciencia & Futuro*, 5(4), 142-156.
- Padilla, J.C. (2007). Escalas de medición. *Paradigmas*, 2(2), 104-125.
- Pagano, R.R. (2009). *Estadística para las ciencias del comportamiento*. 5ª edición. México: Thomson.
- Papadimitriou, D. y Taylor, P. (2000). Organisational effectiveness of Hellenic national sports organisations: A multiple constituency approach. *Sport Management Review*, 3(1), 23-46.
- Paris, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. 4ª edición. Editorial Paidotriba: España.
- Partridge, E. (2005). *Social Sustainability: challenges for the development industry*. Institute for Sustainable Futures. University of Technology Sydney, Australia.
- Partridge, E. (2014). Social Sustainability. En: Michalos A.C. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer: Dordrecht.
- Pastor, M. P., Ramos, A. E. y Santa María, A. (2016). Evaluación de la sustentabilidad: una reflexión a partir del caso de la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (México). *Entre Ciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(9), 61-72.
- Pedraza, O. H. (2001). La matriz de congruencia: Una herramienta para realizar investigaciones sociales. *Economía y Sociedad*, 6(10), 311-316.
- Pena-López, A. (2005). El problema de la racionalidad en la economía neoclásica. Procesos de mercado. *Revista Europea de Economía Política*, (2), 41-80.
- Perelli, J.L. (2014). “La sostenibilidad es la respuesta”. El País. 29 de junio. Sección Negocios, pág. 13.
- Perrini, F. y Tencati, A. (2006). Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 296-308.
- Pfeffer, J. (1987). *Organizaciones y teoría de la organización*, Buenos Aires: El Ateneo
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. México: Oxford University Press
- Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Nueva York: Harper and Row.
- Plascencia, J. A., Marrero, F., Bajo, A. M. y Nicado, M. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 3(146), 63-73.
- Pop, I. L., Hahn, R. F. y Radulescu, C.M. (2018) Sustainable Development as a Source of Competitive Advantage: An Empirical Research Study in museums. *UTMS Journal of Economics*, 9 (1), 73-83.
- Popescu, D., Ciocârlan-Chitucea, A. y Steriu, A. (2012). Change Management. Condition of Organizational Sustainability in IT&C Small and Medium-Sized Enterprises. *Amfiteatru Economic Journal*, 14(32), 333-348.
- Porter, M.E. (1991). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Continental. Grupo Patria Cultural. México, D. F.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. España: Grupo Editorial Patria.
- Presidencia de la República (2021). *Versión etnográfica. Abanderamiento de la Delegación Mexicana, XXXII Juegos Olímpicos Tokio 2020*. Revisado en la página web del Gobierno de México disponible en: <https://www.gob.mx/presidencia/articulos/version-estenografica-abanderamiento-de-la-delegacion-mexicana-xxxii-juegos-olimpicos-tokio-2020?idiom=es>
- Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. *Sotavento MBA*, (15), 54-61.
- Pulido, D. (2021). Entre ocio y tiempo libre en el México del porfiriato. *Otros Diálogos*. Colegio de México, A. C., 4, 1-12.
- Pulleiro, C. (2016). *Relaciones Internacionales y Juegos Olímpicos: política, economía y deporte desde la II Guerra Mundial*. Centro de Estudios Olímpicos de la Universidad del País Vasco, España.
- Queixalós, F.F., Yuba, E.I. y Labrador, V. (2016). Hacia un nuevo paradigma de la actividad deportiva en el medio natural. *Apunts Educación Física y Deportes*, 32(124), 114-121.
- Quispe, J. y Rivera, J. (2018). Estrategias competitivas y gestión deportiva: Una perspectiva de la Teoría Basada en Recursos aplicada al sector del fútbol. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 23(44), 29-59. <https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.1108/JEFAS-05-2017-0067>

- Rajak, S., y Vinodh, S. (2015). Application of fuzzy logic for social sustainability performance evaluation: a case study of an Indian automotive component manufacturing organization. *Journal of Cleaner Production*, 108, 1184-1192.
- Ramírez, A., Sánchez, J. M. y García, A. (2004). El Desarrollo Sustentable: Interpretación y Análisis. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, 6(21),55-59.
- Ramírez, C. (2011). Propuesta metodológica para el desarrollo de productos. *Pensamiento & gestión*, (30), 21-45.
- Ramírez, W., Vinaccia, S. y Suárez, G. (2004). El impacto de la actividad física y el deporte sobre la salud, la cognición, la socialización y el rendimiento académico: una revisión teórica. *Revista de Estudios Sociales*, (18), 67- 75.
- Ramos, C.A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología*, 23 (1), 9-17.
- Renson, R., y Ferrara, F. (2019). Fair play: sus orígenes y significados en el deporte y la sociedad. *Citius, Altius, Fortius*, 12(1), 1-19. <https://doi.org/10.15366/citius2019.12.1.001>
- Reyes, H. (2020) *Definen estrategia a seguir en la Conade*. Revisado en la página web: Organización Editorial Mexicana de: <https://esto.com.mx/489145-sistema-mexicano-deporte-radiografia-deporte-mexicano-conade-ana-guevara-tokio-paris-2024/?fbclid=IwAR01pngDJzRRAaCjuL2sRRM2q5kWZSnzq1HHr7gLzp2a-u89-wMYqoz2BY>
- Reyes, M. (2006). Política deportiva: factores reales del sistema deportivo. *Liberabit. Revista de Psicología*, 12, 87-94.
- Reyno, M. (2006). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva. (Tesis de grado). MBA Magíster en Gestión Empresarial. Universidad Técnica Federico Santa María. Chile.
- Ribalda, M.P. (2016). Efectos positivos del entrenamiento de karate en las capacidades cognitivas asociadas a la edad. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 16(63), 537-559.
- Rivera-Hernández, J.E., Blanco-Orozco, N.V., Alcántara-Salinas, G., Houbron, E.P. y Pérez-Sato, J.A. (2017). ¿Desarrollo sostenible o sustentable? La controversia de un concepto. *Revista Posgrado y Sociedad*, 15(1), 57-67.
- Robinson, S. (2000). Key survival issues: Practical steps toward corporate environmental sustainability. *Corporate Environmental Strategy*, 7(1), 92-105.
- Robles, J., Abad, M.T. y Giménez, F.J. (2009). Concepto, características, orientaciones y clasificaciones del deporte actual. *Revista Digital Buenos Aires*, 14 (138), noviembre.
- Rodríguez, J. (1998) Deporte y ciencia: teoría de la actividad física. *INDE, publicaciones. España* (2)288.
- Rodríguez, J. (2020). El hincha y los procesos de transformación del fútbol actual: algunas notas y aspectos para el análisis. En Cabello, C y Vergara, C. (eds.). *Gol o penal claves para comprender y disputar el deporte en el Chile actual* (213-238). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO.
- Rodríguez, L. y Ríos, L. (2016). Evaluación de Sostenibilidad con Metodología GRI. *Dimensión Empresarial*, 14 (2), 73-89.
- Rodríguez, M.A., Ricart J.E. y Sanchez, P. (2002) Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm. *Creativity and Innovation Management* 11 (3), 135–146.
- Rodriguez, R., Svensson, G. y Eriksson, D. (2018). Comparing and contrasting the evolution through time of organizational sustainability initiatives. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 10(3), 296-315.
- Rojas Soriano. R. (1991). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Editorial Plaza y Valdés. México, D. F.
- Rosa, V. (2008). Las artes marciales y los deportes de combate en números: una mirada exploratoria sobre los datos numéricos o estadísticos en Portugal. *Revista de Artes Marciales Asiáticas*, 3(2), 38–49.
- Rosado, A. (2002), *Consideraciones, éticas y lusfilosóficas sobre las artes marciales. Un proyecto de legislación para su enseñanza en México*. (Tesis de pregrado). Facultad de Derecho, UNAM, México.
- Rosha, A. y Lace, N. (2018). The Open Innovation Model of Coaching Interaction in Organisations for Sustainable Performance within the Life Cycle. *Sustainability*, 10, (10), 1-17.
- Rueda, J.F. y Mercado, P. (2020). Desempeño sustentable y resultados de excelencia administrativa en minas pétreas en el Estado de México 2019: un estudio exploratorio. *Minería y Geología*, 36(3), 268-283.
- Ruiz Oligabuénaga, J.I. (1995). *Sociología de las organizaciones*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz, E., Ortega, R., Pensado, A., Chang, I., Castro, M.D. y Vargas, E. (2016) Sustentabilidad humana y organizacional: una forma de vivir y co-crear comunidad hacia el buen vivir. *Sustentabilidad(es)*, 7(13), 162-199.
- Saldívar, V., Barrera, A., Rosales, P. y Villaseñor, E. (2002). Tres metodologías para evaluar la su sustentabilidad: 10 años después de Río. *Investigación Económica*, 62(242), 159-185.

- Sanches, A.C. y Pereira, L.H. (2018). Desempeño organizacional y adopción de prácticas sustentables en la industria agroindustrial: un análisis de terminales de carga multimodal. *Revista de Gestión Ambiental y Sostenibilidad*, 7 (2), 248-263.
- Sangra, R. A. y Codina, A. F. (2015). Identificación, impacto y tratamiento de datos perdidos y atípicos en epidemiología nutricional. *Revista Española de Nutrición Comunitaria*, 21(Supl 1), 188-194.
- Sarfraz, M., Ivascu, L., Belu, R. y Artene, A. (2021). Accentuating the interconnection between business sustainability and organizational performance in the context of the circular economy: The moderating role of organizational competitiveness. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 2108-2118.
- Satolo, E.G. (2012). Modelo de evaluación del nivel de sostenibilidad organizacional [Tesis de Doctorado en ingeniería de la producción, Universidad Metodista de Piracicaba, UNIMEP, Santa Bárbara d'Oeste]. Brasil
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., y Elbert, R. (2005). *Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires, Argentina: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).
- Saxena, K., Balani, S. y Srivastava, P. (2021). The relationship among corporate social responsibility, sustainability and organizational performance in pharmaceutical sector: a literature review. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 15(4), 572-597.
- Scavone, G., Sanabria, V.R. y Alá Vera, W. (2018). Mercados de capitales verdes y la información de desempeño sustentable. XIV Simposio Regional de Investigación Contable y XXIV Encuentro Nacional de Investigadores Universitarios del Área Contable. La Plata, 13 y 14 de diciembre.
- Schein, E.H. (1982). *Psicología de la organización*. 3ª edición. México: Prentice Hall.
- Scott, W.R. y Davis, G.F. (2008). *Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Segura, E., y Torres, V. (2014). Tratamiento de valores perdidos y atípicos en la aplicación del Modelo Estadístico de Medición de Impacto en un estudio de 90 fincas lecheras en la provincia de Pastaza, Ecuador. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 48(4), 333-336.
- Segura, S. (2006). *Frases y expresiones latinas de uso actual, con un anexo sobre las instituciones jurídicas romanas*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Senge, P. M., Carstedt, G. y Porter, P.L. (2001) Next Industrial Revolution. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 24-38.
- Serrano, J.P. (2009). Evaluación del desarrollo sustentable en México. *Revista Tiempo Económico*. 13(4), 33-55.
- Sesé, J. (2008). Los juegos olímpicos de la antigüedad. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 3 (9), 201-211.
- Sesma, J., Husted, B. y Banks, J. (2014). La medición del desempeño social empresarial a través de las redes sociales. *Contaduría y Administración*, 59(2), 121-143.
- Setia, I., Nengah, I., Nengah, I. y Wayan N. (2021). Sustainability Performance of Organization: Mediating Role of Knowledge Management. *Economies*, 9(3), 97.
- Simon, D. (1989). Sustainable development: theoretical construct or attainable goal? *Environmental Conservation*, 16(1), 41-48.
- Simon, H. A. (1970). *El comportamiento administrativo: un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Buenos Aires, Argentina: Errepar.
- Slaper, T.F. y Hall, T.J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work? *Indiana Business Review*, 86(1), 4-8.
- Soriano, A. M. (2014). Diseño y validación de instrumentos de medición: Design and validation of measurement instruments. *Diá-Logos*, 8(14), 19-40. Recuperado de <https://www.revistas.udb.edu.sv/ojs/index.php/dl/article/view/166>
- Soto, C.Á. (2007). Las actividades físicas de aventura en la naturaleza: ¿un fenómeno moderno o posmoderno? *Apuntes Educación Física y Deportes*, (89), 81-87.
- Spangenberg, J.H. y Bonniot, O. (1998). *Sustainability indicators: a compass on the road towards sustainability*. Wuppertal, Germany: Wuppertal Institute for Climate, Environment and Energy
- Srisathan, W. A., Ketkaew, C. y Naruetharadhol, P. (2020). The intervention of organizational sustainability in the effect of organizational culture on open innovation performance: A case of thai and chinese SMEs. *Cogent business & management*, 7(1), 1-29.
- Streb, J.M. (1998). *El significado de racionalidad en economía*. Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA.
- Suárez, D., y Oberto, A. (2011). Recursos asignados para la adquisición de tecnología en el área de operaciones de la industria petrolera venezolana. *REVECITEC*, 1(2), 13-36.
- Suárez, O. M. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. Caso de estudio. *Scientia et technica*, 1(35), 281-286.
- Tello, C. (2011). El objeto de estudio en ciencias sociales: entre la pregunta y la hipótesis. *Cinta de Mmoebio*, (42), 225-242.

- Terouhid, S. A. y Ries, R. (2016). Organizational sustainability excellence of construction firms-a framework. *Journal of Modelling in Management*, 11(4), 911-931.
- Thaher, Y.A. y Jaaron, A.A. (2022). The impact of sustainability strategic planning and management on the organizational sustainable performance: A developing-country perspective. *Journal of Environmental Management*, 305, 1-14.
- Thomas, T.E. y Lamm, E. (2012). Legitimacy and organizational sustainability. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 191-203.
- Tokio 2020 Paralimpic Games (2021). Países ordenados por Gold Medal Rank. Consultado en: https://www.paralympic.org/tokyo-2020/results/medalstandings?utm_campaign=dp_google [2 de noviembre de 2021].
- Torres, M. (2004). *La investigación científica: Cómo abordarla*. 2ª ed. Universidad Autónoma de Chihuahua, Chihuahua, México.
- Torres, Z. (2014) *Teoría General de la Administración*, 2ª edición. México: Editorial Patria.
- Traian, C. (2020) *Detección de talentos deportivos*. [Ciclo de webinar: Búsqueda del talento deportivo, modalidad en línea]. Centro de Estudios del Deporte, UNAM.
- Turan, F.K. y Needy, K.L. (2013). A quantitative decision model towards maximizing organizational sustainability. *Engineering Management Journal*, 25(1), 3-18.
- Turró, G., y Vilanou, C. (2012). El tenis: entre la modernidad y la postmodernidad. En Fernández, J.C. (director) *Materiales para la Historia del Deporte*. Sevilla, España: editorial Wanceulen.
- Ullah, Z., Álvarez-Otero, S., Sulaiman, M., Sial, M.S., Ahmad, N., Scholz, M. y Omhand, K. (2021). Achieving organizational social sustainability through electronic performance appraisal systems: The moderating influence of transformational leadership. *Sustainability*, 13(10), 1-14.
- Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) (1980). *Estrategía mundial para la conservación. La conservación de los recursos vivos para el logro de un desarrollo sostenido*. Gland, Suiza: elaborado por la Union Internacional para la Conservación de la Naturaleza y de los Recursos Naturales (UICN), Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y el World Wildlife Fund (WWF); en colaboración con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco).
- United Nations (UN) (octubre 2007). *Indicators for Sustainable Development. Guidelines and Methodologies*. 3a edición. New York: United Nations Publications.
- Vargas, R. (2020). *Modelos de selección de élites deportivas* [Ciclo de webinar: Búsqueda del talento deportivo, modalidad en línea]. Centro de Estudios del Deporte, UNAM.
- Vargas-Hernández, J. (2010). Sustentabilidad organizacional para el desarrollo ambiental y económico. El caso de microempresas en San Sebastián del Sur. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León*, (11), 201-221.
- Vargas-Hernández, J.G. (2013). Sustentabilidad organizacional y capital social organizacional para el desarrollo ambiental y económico: El caso de las micro y pequeñas empresas en la explotación del tule *Typha spp* de la Laguna de Zapotlán. *Revista de Formación Gerencial*, 12(2), 292-326.
- Verdejo-García, A. y Bechara, A. (2010). Neuropsicología de las funciones ejecutivas. *Psicothema*, 22(2), 227-235.
- Villegas, C. (2016a). La Agenda Olímpica 2020: Desafíos y oportunidades de las 40 recomendaciones para la sostenibilidad y credibilidad del movimiento olímpico. *Citius, Altius, Fortius*, 9 (2), 1-16.
- Villegas, C. (2016b) *Agenda Olímpica 2020. 20+20 Recomendaciones*. Comité Olímpico Colombiano. Academia Olímpica Colombiana. Revisado en https://issuu.com/carloseduardovillegase/docs/agenda_2020_-_avances_by_cevillegas [02 de mayo de 2020].
- Virla, M.Q. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252.
- Vodonick, J. (2018). The key to organizational sustainability: Nurturing a culture of change. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(4), 458-468.
- Wales, T. (2013). Organizational sustainability: what is it, and why does it matter? *Review of Enterprise and Management Studies*, 1(1), 38-49.
- Wang, Z., Liu, C., Yang, S. y Li, L. (2018). Employee Fitness Programs: Exploring Relationships between Perceived Organizational Support toward Employee Fitness and Organizational Sustainability Performance. *Sustainability*, 10(6), 1-17.
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E. y Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(4), 279-307.
- World Karate Federation (WKF) (2019) Seguridad en Karate Verde. Consultado en: https://www-wkfnet.translate.goog/karateprotections/greenkarate?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es-419&_x_tr_pto=sc [19 de octubre de 2022].
- Wysokińska-Senkus, A. (2020). The model of an organization performance measurement in the context of sustainable system management. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3), 1-13.

- Ynzunza, C. e Izar, J. M. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 58(1), 169-197.
- Zapata-González, L.J., Quiceno-Hoyos, A. y Tabares-Hidalgo, L.F. (2016). Campus universitario sustentable. *Revista de Arquitectura*, 18(2), 107-119.
- Zarta, P., (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, (28), 409-423.
- Zavaleta, P., Gil, J.R. y Segura, F. (2014) ¿Hacia una mejor política del deporte? Un estudio exploratorio de los factores que inciden en el desempeño olímpico, Documento de trabajo No. 288, *División de Administración Pública*. CIDE, México.
- Zhang, Y., Khan, U., Lee, S., y Salik, M. (2019). The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. A mediating role of sustainability. *Sustainability*, 11(2), 495.
- Zornoza, C.C. Y Ros, S.C. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79-102.

ANEXOS

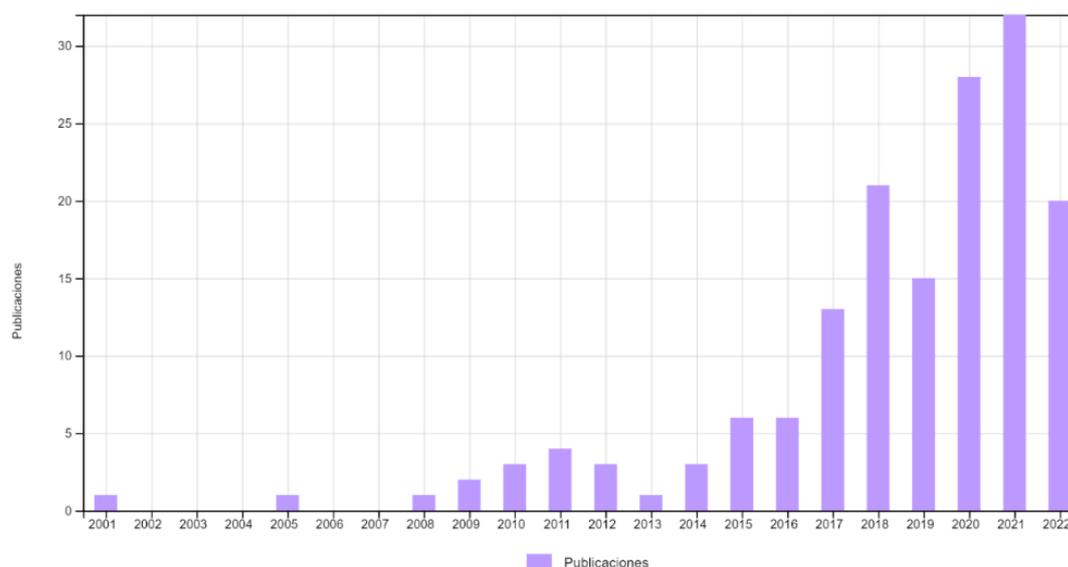
Anexo 1 Análisis bibliográfico

Se realizó una búsqueda de artículos a través de la Biblioteca Digital UNAM en la base de datos *Web of Science*. El criterio propuesto fue la literatura que tratara la trilogía sustentabilidad, desempeño y organizaciones. Se utilizaron combinaciones de palabras clave en español e inglés (tabla a). Se empleó la sección de "Título". Se manejó el booleano "or" para que mostrara aquellos artículos que contuvieran una u otra palabra. El periodo seleccionado fue de enero del 2000 a junio del 2022. Se localizaron 161 artículos científicos (gráfica 1).

Tabla a. Palabras clave de búsqueda

Español	Inglés
Sustentabilidad o sustentable	<i>Sustainability or sustainable</i>
Desempeño o desempeño superior	<i>Performance or competitiveness</i>
Organizaciones u organizacional	<i>Organizations or organizational</i>

Gráfica a. Estudios por años de sustentabilidad, desempeño y organización (2000-2022)



Elaboración con base a WOS (2019).

En el 2001 se publicó un 0.62%, así como en el 2005 (0.62%) y 2008 (0.62%). En 2009 se incrementó a 1.24%; en 2010 a 1.86%; en 2011 en 2.48%. En el 2012 disminuye a 1.86% y en 2013 baja a 0.62%. En 2014 incrementa a 1.86%, en 2015 se incrementa a 3.72% y en 2016 se mantiene en 3.72%. En 2017 aumenta a 8.07%, y en 2018 un 13.04%, en 2019 disminuye a 9.31%, pero en el año 2020 se observa un incremento a 17.39% y en 2021 se detecta un mayor número de publicaciones con un total de 19.87%. Por lo tanto, se detecta que el desempeño sustentable en las organizaciones es un tema con presencia en la literatura científica y en donde México tiene oportunidad de participar.

En la tabla b se listan los artículos que dan continuidad a los estudios relacionados con las organizaciones y el desempeño sustentable.

Tabla b. Artículos relacionados con el desempeño sustentable y de las organizaciones

Autores	Resultados del desempeño sustentable
Norman y MacDonald (2004)	Para mejorar su desempeño sustentable debe existir un compromiso verdadero y verificable por parte de las organizaciones
Labuschagne et al. (2005)	Las organizaciones deben incluir la sustentabilidad (eficiencia económica, el desempeño ambiental y la equidad social) en las prácticas operacionales. La evaluación del desempeño sustentable se debe considerar la inclusión, el empoderamiento y la adaptación.
Adams, Muir y Hoque (2014)	Muestran que las medidas del desempeño sustentable más utilizadas son diversidad de los empleados y la actividad económica. Por otro lado, las medidas menos utilizadas son las ambientales y sociales.
Maletic et al. (2014).	Indican que la innovación orientada a la sustentabilidad por medio del desempeño de la calidad y la innovación, así como el desempeño ambiental y el desempeño social influye en el desempeño económico.
Caiado et al. (2018).	La sustentabilidad se vincula a la planeación estratégica. Las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos al cuidado del medio ambiente, usar de manera eficiente sus recursos, la satisfacción del cliente y tener buenas relaciones con los proveedores y los inversores.
Lee y Ha-Brookshire (2018)	El clima ético de la organización afecta de manera positiva el OCB (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>) de los empleados y, en consecuencia ayuda a lograr el triple resultado final del desempeño financiero, social y ambiental.
Rosha y Lace (2018)	Las organizaciones para ser competitivas y sustentables necesitan innovación. Para fortalecer el desempeño sustentable requieren la interacción del Coaching en su ciclo de vida.
Sanches y Pereira (2018).	Señalan que la creación de estrategias de desempeño enfocadas hacia las practicas sustentables en las organizaciones de la agroindustria se asocian al desempeño superior en términos económicos, ambientales y sociales.
Scavone, Sanabria y Alá (2018)	La investigación de sobre los Mercados de capitales verdes y la información de desempeño sustentable, señala que los mercados verdes buscan alternativas de inversión y flujos de capitales hacia la sustentabilidad.
Wang, Liu, Yang y Li (2018)	El desempeño sustentable de la organización mejora de acuerdo con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del empleado.
Asha'ari y Daud (2019)	Indican que la producción más limpia y la eficiencia de los recursos influyen de forma positiva en el desempeño de sustentable de la organización.
Orji (2019).	Para que las organizaciones logren un mejor desempeño sustentable deben tener en cuenta, por un lado, las barreras como marco legal y tecnología ineficiente; falta de gestión de residuos y paquetes de bienestar para los empleados; restricciones financieras; planes proactivos inadecuados y preferencias de los proveedores/compradores institucionales; por otro lado, los impulsos entre los que se encuentran cumplir regulaciones gubernamentales, integrar la sustentabilidad en los planes proactivos, promover productos sustentables, desarrollar infraestructuras de apoyo.

continuación	
McCullough, Pelcher y Trendafilova (2020)	Recomienda a las organizaciones del sector del deporte en América del Norte realizar y publicar informes ambientales para evaluar el impacto ambiental de sus instalaciones, eventos y operaciones organizacionales, conocer si se satisfacen las necesidades de las partes interesadas y realizar las medidas necesarias para mejorar el desempeño de la sustentabilidad ambiental.
Gebril Taha, y Espino-Rodríguez (2020)	Señala que la cultura organizacional (jerárquica, grupal, racional y de desarrollo) tienen un impacto positivo en el desempeño sustentable en el Sector Hotelero Egipcio. Sin embargo, el nivel de externalización tiene una influencia negativa en el desempeño sustentable.
Kovilage (2020).	Señala que las prácticas <i>lean</i> (evitar desperdicio) influyen en las prácticas ecológicas; y las prácticas verdes afectan al desempeño sustentable de la organización.
Rueda y Mercado (2020)	Se basan la relación del desempeño sustentable y el desempeño organizacional en mineras pétreas localizadas en el Estado de México. Señalan que los mineros se enfocan en la productividad y eficiencia dejando de lado las dimensiones sociales y ambientales del desempeño sustentable.
Amjad et al (2021)	Señalan que las prácticas de gestión de recursos humanos verdes GHRM como capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y recompensa así como compensación en la sustentabilidad organizacional tienen un efecto significativo en la en la gestión ambiental sustentabilidad organizacional.
Malik et al. (2021).	En su estudio señala que el comportamiento de la ciudadanía organizacional hacia el medio ambiente afecta significativamente el desempeño sustentable.
Thaher y Jaaron (2022).	El impacto de la planificación estratégica de la sustentabilidad y la gestión presentan un efecto positivo en dimensiones económica, ambiental y social del desempeño sustentable de la organización.

En la tabla c, se muestran los resultados de la búsqueda sobre artículos relacionados con el desempeño de la organización.

Tabla c. Resultado de artículos sobre el desempeño de la organización.

Autores	Desempeño de la organización
Andréa et al. (2015)	Las prácticas de producción más limpia, de la sustentabilidad ambiental, influyen en el desempeño de la organización, debido al aumento de la capacidad productiva, lo que mejora la salud y la seguridad, así como reducir costos y tener una mejor imagen con sus clientes.
Mitroulis y Kitsios (2017)	La orientación al mercado influye en el desempeño organizacional, y es una fuente de ventaja competitiva. Las organizaciones deben adquirir y aprovechar los conocimientos externos para ser innovadoras. La gestión de la innovación influye en los aspectos financieros, en la calidad y el desempeño organizacional.
Zhang et al. (2019).	Señalan que la innovación en la gestión y la innovación tecnológica influyen de manera positiva en sustentabilidad y el desempeño superior de la organización.
Srisathan et al. (2020)	Expresan que la sustentabilidad organizacional influye en la interacción de la cultura organizacional y el desempeño de la innovación abierta.
Wysokińska-Senkus (2020)	La medición del desempeño en aspectos financieros, medioambientales y sociales en el largo plazo contribuyen en el nivel de eficiencia y éxito de las organizaciones.
Gupta et al. (2021).	Refieren que adoptar prácticas de producción sustentable y más limpia, la economía circular y las prácticas de Industria 4.0 sirven como un marco integrador para evaluar el desempeño ético y sustentable de la organización, asimismo, ayudan a lograr una mayor ventaja competitiva.

continuación	
Ahmad, Zhang, Farhan, Syed, Omhand y Nazir (2022).	La creación y transmisión de la información y el conocimiento mejora las prácticas de gestión del conocimiento, lo que permite crear una ventajas competitivas por medio del mejor uso de los recursos disponibles, e influye en el desempeño organizacional.
Setia, Nengah, Nengah y Wayan (2021).	La gestión del conocimiento (alineada con la misión, valores, normas y estrategias de la organización) vinculada con la cultura organizacional y el liderazgo transformacional ayuda al logro de la ventaja competitiva y el desempeño sustentable de la organización.
Sarfraz et al. (2021)	Señalan que la sustentabilidad se relaciona de forma directa con el desempeño de la organización. Asimismo, la interacción entre la sustentabilidad y el desempeño puede mejorar la posición de la organización en su industria.
Saxena et al. (2021)	Refiere que RSE y la sustentabilidad son tomados en cuenta para obtener una ventaja competitiva e influyen el desempeño de la organización a largo plazo.
Ha y Lee (2022)	que la justicia procesal genera confianza y compromiso organizacionales, lo que incrementa el compromiso de sus integrantes lo que mejora el desempeño organizacional.

Anexo 2. Características generales de las 100 organizaciones deportivas participantes

No.	Ubicación	Número de instructores por club	Número de alumnos por club	Años activos del club	Afiliación a una federación deportiva	Certificación
1	CDMX	1	60	26	1	1
2	CDMX	5	50	6	1	1
3	CDMX	2	60	7	1	1
4	CDMX	2	40	5	1	1
5	CDMX	2	50	6	1	1
6	CDMX	2	40	5	1	1
7	CDMX	2	50	4	1	1
8	CDMX	2	40	5	1	1
9	CDMX	3	60	7	1	1
10	CDMX	3	70	5	1	1
11	CDMX	3	80	4	1	1
12	CDMX	3	60	5	1	1
13	CDMX	3	70	3	1	1
14	CDMX	3	80	5	1	1
15	CDMX	4	24	4	1	1
16	CDMX	3	16	1	1	1
17	CDMX	3	40	13	1	1
18	CDMX	3	45	22	1	1
19	CDMX	2	30	2	1	1
20	CDMX	1	30	8	1	1
21	CDMX	4	35	6	1	1
22	CDMX	2	40	7	1	1
23	CDMX	2	40	11	1	1
24	CDMX	1	7	3	1	1
25	CDMX	1	80	6	1	1
26	CDMX	2	50	8	1	1
27	CDMX	2	40	11	1	1
28	CDMX	3	40	1	1	1
29	CDMX	4	20	1	1	1
30	CDMX	3	15	1	1	1
31	CDMX	3	15	1	1	1
32	EdoMex	2	10	2	1	1
33	EdoMex	2	15	20	1	1
34	EdoMex	1	12	1	1	1
35	EdoMex	2	11	1	1	1
36	EdoMex	1	20	3	1	1
37	EdoMex	1	20	2	1	1
38	EdoMex	1	8	1	1	1
39	EdoMex	1	17	4	1	1
40	EdoMex	1	40	5	2	1
41	EdoMex	1	40	6	1	1
42	EdoMex	1	5	4	2	1

No.	Ubicación	Número de instructores por club	Número de alumnos por club	Años activos del club	Afiliación a una federación deportiva	Certificación
43	EdoMex	1	6	3	2	1
44	EdoMex	1	250	1	2	1
45	EdoMex	1	300	1	2	1
46	EdoMex	2	40	3	2	2
47	EdoMex	6	80	5	2	2
48	EdoMex	2	10	6	2	2
49	EdoMex	1	10	1	2	2
50	EdoMex	1	15	3	1	1
51	EdoMex	1	10	3	1	1
52	EdoMex	2	2	6	2	2
53	EdoMex	3	45	3	2	1
54	EdoMex	2	10	2	1	1
55	EdoMex	2	10	2	2	2
56	EdoMex	1	10	5	2	2
57	EdoMex	3	18	6	2	1
58	Hidalgo	3	15	6	1	1
59	Hidalgo	3	15	6	1	1
60	EdoMex	2	11	15	2	2
61	EdoMex	1	5	2	2	2
62	EdoMex	1	15	3	2	2
63	EdoMex	1	180	2	2	2
64	EdoMex	2	122	10	2	2
65	EdoMex	1	500	8	2	2
66	EdoMex	3	200	6	2	2
67	EdoMex	2	35	15	2	2
68	EdoMex	2	299	20	2	2
69	EdoMex	3	25	15	2	2
70	EdoMex	3	25	10	2	2
71	EdoMex	4	40	40	2	1
72	EdoMex	1	25	15	2	1
73	EdoMex	1	20	11	2	1
74	EdoMex	1	45	9	2	1
75	EdoMex	1	30	15	2	1
76	EdoMex	1	35	7	2	1
77	CDMX	1	20	15	2	1
78	EdoMex	1	20	10	2	1
79	EdoMex	1	28	9	2	1
80	EdoMex	1	32	6	2	1
81	EdoMex	1	15	5	2	1
82	EdoMex	1	24	4	2	1
83	CDMX	1	18	6	2	1
84	Hidalgo	1	30	9	2	1
85	Hidalgo	6	114	5	2	2
86	CDMX	1	10	14	1	1

No.	Ubicación	Número de instructores por club	Número de alumnos por club	Años activos del club	Afiliación a una federación deportiva	Certificación
87	EdoMex	1	25	20	1	1
88	CDMX	1	5	1	1	1
89	EdoMex	2	25	21	1	1
90	EdoMex	2	20	25	1	1
91	CDMX	1	6	18	1	1
92	CDMX	1	6	10	1	1
93	EdoMex	2	20	3	1	1
94	EdoMex	3	25	11	1	2
95	EdoMex	1	20	10	2	2
96	EdoMex	3	15	2	2	2
97	EdoMex	1	10	11	1	1
98	EdoMex	3	25	11	2	2
99	EdoMex	2	33	12	2	1
100	EdoMex	2	28	11	2	2

Anexo 3. Ejemplo del correo electrónico reenviado a los profesores de las organizaciones deportivas de combate de TKD.

Fuente: Elaboración propia

Hola, profesor XXX, buenos días.

Le mando un atento saludo.

Esperando que se encuentre bien así como sus seres queridos.

Nuevamente le envío un correo electrónico solicitando su valiosa participación para responder el "Instrumento para la recolección de datos de la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior en las organizaciones deportivas 2021", disponible en la siguiente liga:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfig9vbC1kwiwW5ObknTHdNMZGk1GMpvxS3dUwpjixnj3Y1wQ/viewform?usp=sf_link

Responder el cuestionario solo le tomará alrededor de 10 minutos.

Me pongo a sus disposición para responder cualquier duda que tenga.

Atentamente

Mtro. Edson Javier Ramos Diaz

Asesor SUAyED, FCA, UNAM

Estudiante de Doctorado en Ciencias de la Administración, UNAM

Anexo 4 Cuestionario aplicado a organizaciones deportivas



Instrumento para la recolección de datos de la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior en las organizaciones deportivas.



Este instrumento tiene el objetivo de recabar datos de primera mano para elaborar una base de datos y realizar un análisis estadístico para identificar la relación que existe en las variables sustentabilidad organizacional y desempeño superior en las organizaciones deportivas.

El instrumento por responder es por club o escuela deportiva es **anónimo** y **confidencial**. Los resultados serán generados a nivel colectivo con la finalidad de detectar necesidades para fortalecer el campo deportivo, mediante una investigación doctoral.

1. Nombre del club: _____
2. Número de instructores por club: _____
3. Número de alumnos por club: _____
4. Años activos del club: _____
5. ¿Está afiliado a alguna federación deportiva?: Si ___ No ___ ¿Cuál? _____
6. ¿Cuenta con alguna certificación? Si ___ No ___ ¿Cuál? _____

Cuestionario de la sustentabilidad organizacional

Instrucciones: A continuación, usted encontrará una serie de enunciados respecto a la sustentabilidad organizacional de las organizaciones deportivas de combate federado.

Solicitamos su participación sincera. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, responda tan rápido como le sea posible. Debe contestar marcando el número de su elección según las opciones disponibles. No hay respuestas buenas ni malas; todas son valiosas, pues se refieren a su opinión y experiencia. La escala es la siguiente:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

1. Este club o escuela académica apoya la igualdad de oportunidades de desarrollo entre sus integrantes.	1	2	3	4	5
2. Este club o escuela académica cuenta con contenedores adecuados y suficientes para el manejo de residuos orgánicos e inorgánicos.	1	2	3	4	5
3. Este club o escuela académica realiza prácticas anticorrupción en lo administrativo y en lo deportivo.	1	2	3	4	5
4. En este club o escuela académica se incrementan los ingresos anuales presupuestados por concepto de pago de mensualidad, venta de uniformes, cuotas de participación en eventos deportivos, apoyos gubernamentales o patrocinadores.	1	2	3	4	5
5. Este club o escuela académica estimula el liderazgo entre los alumnos y maestros.	1	2	3	4	5
6. Este club o escuela académica cuenta con presupuesto suficiente para realizar sus operaciones y eventos deportivos como: clases, torneos, seminarios y exámenes.	1	2	3	4	5
7. En este club o escuela académica los integrantes conocen y aplican los códigos de conducta, de ética y de valores.	1	2	3	4	5
8. Este club o escuela académica obtiene otras fuentes de financiamiento como apoyos gubernamentales o patrocinadores.	1	2	3	4	5
9. Este club o escuela académica evita la discriminación por motivos de raza, sexo, religión, política, edad, discapacidad, orientación sexual, entre otros.	1	2	3	4	5
10. Este club o escuela académica fomenta la práctica del uso racional de recursos como energía, agua o gas.	1	2	3	4	5
11. Este club o escuela académica utiliza productos amigables con el medio ambiente como accesorios y ropa deportiva.	1	2	3	4	5
12. Este club o escuela académica realiza protocolos para evitar el dopaje.	1	2	3	4	5
13. En este club o escuela académica se generan resultados económicos por arriba de lo esperado.	1	2	3	4	5

	continuación				
14. Este club o escuela académica realiza acciones para reducir los costos variables como energía, agua o gas.	1	2	3	4	5
15. Este club o escuela académica fomenta la inclusión para todos sus integrantes.	1	2	3	4	5
16. Este club o escuela académica aumenta la cantidad de servicios (instalaciones, horarios, instructores capacitados, entre otros) para la enseñanza de la disciplina deportiva con relación directa al incremento de alumnos inscritos.	1	2	3	4	5
17. En este club o escuela académica los trabajadores cuentan con un empleo formal, reciben salarios competitivos y cuentan con prestaciones conforme a la ley.	1	2	3	4	5
18. Este club o escuela académica aplica programas de capacitación para sus alumnos y maestros de forma constante.	1	2	3	4	5
19. Este club o escuela académica cuenta con pólizas de seguros contra accidentes que protegen a los alumnos, maestros y administrativos.	1	2	3	4	5
20. Las instalaciones de este club o escuela académica cuentan con equipos y señalamientos de seguridad, botiquín de primeros auxilios, rutas de evacuación, entre otras medidas de protección civil para realizar de forma segura sus operaciones.	1	2	3	4	5
21. Este club o escuela académica cuenta con visión, misión, planeación estratégica y estructura organizacional.	1	2	3	4	5

Cuestionario del desempeño superior de las organizaciones deportivas

1. Este club o escuela académica cumple en tiempo y forma con la realización de operaciones y la prestación de servicios.	1	2	3	4	5
2. En este club o escuela académica el personal cuida y promueve la calidad del servicio (salud y seguridad del deportista, resultados deportivos satisfactorios, entrenadores capacitados, implementos deportivos necesarios e instalaciones adecuadas) mediante el cumplimiento de normas de operación y reglamentos establecidos.	1	2	3	4	5
3. Este club o escuela académica hace uso de nuevas tecnologías para realizar sus operaciones y la prestación de servicios.	1	2	3	4	5
4. El club o escuela académica adquiere equipos y accesorios de marcas oficiales para realizar sus operaciones.	1	2	3	4	5
5. Este club o escuela académica cumple con las normas, estatutos y reglamentos técnicos y de operación establecidos por la federación deportiva de afiliación.	1	2	3	4	5
6. La capacitación y certificación de los alumnos, maestros y administrativos se refleja en la salud y seguridad del deportista así como en los resultados del club deportivo o escuela académica.	1	2	3	4	5
7. Este club o escuela académica adquiere uniformes, equipo y accesorios de calidad (durables, resistentes y cómodos) a un precio razonable y de forma oportuna.	1	2	3	4	5
8. Este club o escuela académica realiza evaluaciones periódicas para conocer el grado de satisfacción de los alumnos, maestros, empleados y padres de familia para la mejora de sus procesos y servicios.	1	2	3	4	5
9. El servicio que ofrece este club o escuela académica satisface las expectativas de los padres de familia y alumnos.	1	2	3	4	5
10. En este club o escuela académica se logran ahorros económicos por el uso racional del agua, luz, gas y de otros recursos.	1	2	3	4	5
11. Este club o escuela académica aplica la innovación en la realización de sus procesos.	1	2	3	4	5
12. Este club o escuela académica se desempeña de acuerdo con las normas de calidad establecidas con base en la certificación vigente de su federación.	1	2	3	4	5
13. En este club o escuela académica se integran y atienden las necesidades de todas las partes involucradas (alumnos, maestros, empleados, padres de familia, espectadores y patrocinadores).	1	2	3	4	5
14. Este club o escuela académica cuenta con instalaciones, accesorios y equipos deportivos necesarios, adecuados y seguros para realizar la práctica deportiva.	1	2	3	4	5
15. En este club o escuela académica el resultado financiero se alcanza conforme a lo planeado.	1	2	3	4	5
16. Este club o escuela académica realiza cambios constantes para mejorar la salud y seguridad del deportista, los resultados deportivos, sus instalaciones y la capacitación de sus entrenadores.	1	2	3	4	5
17. La adquisición de uniformes, equipo y accesorios deportivos se realiza de acuerdo con los requerimientos técnicos a un menor costo sin afectar la salud y seguridad del deportista ni los resultados deportivos.	1	2	3	4	5

	continuación				
18. Este club o escuela académica tiene acceso a un equipo multidisciplinario (nutriólogo, entrenador, psicólogo, metodólogo, medico).	1	2	3	4	5
19. Este club o escuela académica realiza programas y planes de trabajo para medir los resultados de cada deportista.	1	2	3	4	5
20. Este club o escuela académica tiene una vinculación con el gobierno, las instituciones y la sociedad para tener un mejor desempeño.	1	2	3	4	5
21. Este club o escuela académica aplica estrategias de lealtad para retener a los alumnos, maestros y administrativos.	1	2	3	4	5
22. Este club o escuela académica presenta medidas para fomentar un ambiente cordial con las partes interesadas (alumnos, maestros, administrativos y padres de familia).	1	2	3	4	5
23. Este club o escuela académica cuenta con la documentación en regla para operar y tener un mejor control administrativo y contable.	1	2	3	4	5
24. Este club o escuela académica otorga becas y consigue apoyos en especie para los alumnos.	1	2	3	4	5

¡Gracias por su valiosa colaboración y tiempo!