

Variables de medición del desempeño para la toma de decisiones en organizaciones deportivas: una revisión sistemática de literatura *

Stiven Alexander Cañas-Mejía

Instituto Tecnológico Metropolitano, Medellín - Colombia

stivencanas256880@correo.itm.edu.co

 <https://orcid.org/0000-0001-9122-7160>

Jackeline Andrea Macías-Urrego

Docente Ocasional Tiempo Completo, Instituto Tecnológico Metropolitano, Medellín - Colombia

jackelinemacias@itm.edu.co

 <https://orcid.org/0000-0001-5899-7462>

Vanessa García-Pineda

Docente Investigadora, Institución Universitaria Escolme, Medellín - Colombia

cies3@escolme.edu.co

 <https://orcid.org/0000-0003-3418-8956>

RESUMEN

PALABRAS CLAVE

Desempeño organizacional;
toma de decisiones;
innovación; productividad;
organizaciones deportivas

En el campo de estudio de la gestión organizacional, la medición del desempeño es de gran relevancia, ya que mide la capacidad de las organizaciones para cumplir sus objetivos. De esta forma, las directivas de la empresa pueden analizar desde diferentes niveles su gestión en relación con los procesos, objetivos, recursos, estrategias y cultura. Sin embargo, las organizaciones deportivas cuentan con diferentes públicos de interés, así como diversos tipos de análisis de acuerdo con su estructura y comportamiento organizacional, lo cual genera disparidad en los procesos de verificación y control asociados a la medición del desempeño para el logro de los objetivos organizacionales. Es por esto por lo que se hace necesario generar conocimiento en esta área. Esta investigación tiene como objetivo identificar variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas, que contribuya al fortalecimiento de la toma de decisiones. La metodología utilizada fue una revisión sistemática de literatura, posteriormente un análisis a través del software NVivo. Como resultado principal, se encontró el hallazgo de siete principales variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas: la creatividad, la innovación, la productividad, la eficiencia, la eficacia, la competitividad y la rentabilidad.

Recibido: 01/06/2022 Aceptado: 10/10/2022

* Este artículo se deriva de la tesis de maestría titulada Propuesta de variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas en Colombia, que contribuyan al fortalecimiento de la toma de decisiones de la organización. La cual se realizó en el Instituto Tecnológico Metropolitano en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Cómo citar este artículo: CAÑAS-MEJÍA, Stiven Alexander; MACÍA-URREGO, Jackeline Andrea; GARCÍA-PINEDA, Vanessa. Variables de medición del desempeño para la toma de decisiones en organizaciones deportivas: una revisión sistemática de literatura *En*: Entramado. Enero-Junio, 2023 vol. 19, no. 1 e-8769 p. 1-16 <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.8769>



Performance measurement variables for decision making in sports organizations: a systematic literature review

ABSTRACT

KEYWORDS

Organizational performance; decision making; innovation; productivity; sports organizations

In the field of study of organizational management, performance measurement is of great relevance, since it measures the capacity of organizations to meet their objectives. In this way, company directors can analyze their management from different levels in relation to processes, objectives, resources, strategies and culture. However, sports organizations have different publics of interest, as well as various types of analysis according to their structure and organizational behavior, which generates disparity in the verification and control processes associated with performance measurement for the achievement of objectives, organizational goals. This is why it is necessary to generate knowledge in this area. This research aims to identify performance measurement variables applicable to sports organizations, which contributes to the strengthening of decision-making. The methodology used was a systematic literature review, followed by an analysis using the NVivo software. As a main result, the finding of seven main performance measurement variables applicable to sports organizations was found: creativity, innovation, productivity, efficiency, effectiveness, competitiveness and profitability.

Critérios de desempenho para a tomada de decisões em organizações esportivas: uma revisão sistemática da literatura

RESUMO

PALAVRAS-CHAVE

Desempenho organizacional; tomada de decisões; inovação; produtividade; organizações esportivas

No campo da gestão organizacional, a medição do desempenho é de grande relevância, pois mede a capacidade das organizações de atingir seus objetivos. Desta forma, a administração da empresa pode analisar sua gestão em diferentes níveis em relação a processos, objetivos, recursos, estratégias e cultura. Entretanto, as organizações esportivas têm diferentes públicos de interesse e diferentes tipos de análise de acordo com sua estrutura e comportamento organizacional, o que gera disparidade nos processos de verificação e controle associados à medição de desempenho para a realização dos objetivos organizacionais. É por isso que é necessário gerar conhecimento nesta área. Esta pesquisa visa identificar variáveis de medição de desempenho aplicáveis às organizações esportivas que contribuem para fortalecer a tomada de decisões. A metodologia utilizada foi uma revisão sistemática da literatura, seguida por uma análise utilizando o software NVivo. O principal resultado foi a descoberta de sete variáveis principais de medição de desempenho aplicáveis às organizações esportivas: criatividade, inovação, produtividade, eficiência, eficácia, competitividade e lucratividade.

I. Introducción

Las organizaciones son parte fundamental del sistema social, estas en su interacción con los diferentes agentes logran incidir positiva o negativamente su entorno. Por esto, se puede ver que, a mayor grado de desarrollo organizacional, mayores serán los beneficios y retribuciones significativas para los diferentes agentes que intervienen a nivel social.

Con esto en mente, las organizaciones son vistas como el vehículo primario por el cual sistemáticamente las áreas de la vida de las personas son racionalizadas, planeadas, articuladas, concientizadas, y más eficientes ([Scott, 1981](#); [Antony y Bhat-tacharyya, 2010](#)). Adicionalmente, se puede inferir que las organizaciones son una parte fundamental en la vida de las personas, convirtiéndose en aquel ser antropomorfizado el cual juega un papel determinante en el ámbito del desarrollo social. En consonancia con lo anterior, son las personas quienes en conjunto dan vida a las organizaciones. Por lo que, resulta imperativo reconocer sus capacidades y limitantes de estas en pro de potenciar las habilidades de cada individuo que hace parte de la organización. [Coriat \(2000\)](#) afirmaba que los obreros representan la columna vertebral de la organización y per-

derlos como recurso debilita tanto a la empresa como a la nación desvalorizando el capital y riqueza del sector productivo. A causa de la relevancia del aspecto social, [Roethlisberger y Dickson \(1966\)](#) describen que las plantas industriales están compuestas por dos organizaciones, la técnica y la humana, que se encuentran interrelacionadas y, por lo tanto, que son interdependientes. Además, [Daszyńska, Słoński y Dziadkowiec \(2021\)](#) también advierten que la organización humana está constantemente recreando y moldeando la organización técnica en pro de alcanzar mayor efectividad económica o mayor satisfacción de sus miembros.

Por tal motivo, es correcto afirmar que las organizaciones no formales se encuentran en diferentes niveles y áreas de la organización para apoyar y colaborar con la misma, esto debido a que algunos niveles informales facilitan la colaboración de la organización formal ([Roethlisberger y Dickson, 1966](#); [Daszyńska et al, 2021](#)).

De hecho, [Gullu, Sahin y Kiziloglu \(2018\)](#) señalaba que los individuos o los grupos que controlen una fuente permanente de incertidumbre, en un sistema de relaciones y actividades en que la conducta de cada uno pueda preverse, dispondrán de un determinado poder sobre aquellos cuya situación pueda afectarse por tal incertidumbre. La posición estratégica de los primeros será tanto mejor, y el poder consiguiente un tanto mayor, cuanto menos sean en número las fuentes de incertidumbre.

En otra investigación, [Winand, Zintz, Bayle y Robinson \(2010\)](#) afirmaron que el desempeño organizacional es una construcción social, que no existiría independientemente de las creencias y acciones de los individuos ([Cameron, 1983](#); [Chelladurai, 1984](#); [Quinn y Rohrbaugh, 1983](#)) y, como tal, está relacionada con la naturaleza de las organizaciones y sus actores. Por ejemplo, las organizaciones privadas consideran los valores y activos financieros como la principal forma de medir el desempeño organizacional, mientras que las organizaciones sin fines de lucro no consideran que la eficiencia sea particularmente relevante en comparación con la efectividad ([Adams, Bodas y Fontana, 2019](#)).

Ahora bien, para comprender qué es el desempeño organizacional, [Winand, Vos, Zintz y Scheerder \(2013\)](#) lo definen como la capacidad de una organización para adquirir y procesar los recursos y por ende alcanzar los objetivos; adicionalmente, los autores amplían el concepto incorporando los elementos de medios y fines, en donde, los fines agrupan los objetivos estratégicos, y los medios reúnen los determinantes del desempeño.

Por otro lado, las organizaciones deportivas son definidas como entidades sociales que participan del sector deporte, que están orientadas a objetivos, desarrollan una actividad rigurosamente estructurada y cuyos límites pueden establecerse con cierta claridad ([Gómez, Opazo y Martí, 2007](#)).

En esta misma línea, [París \(2007\)](#) afirman que el deporte es considerado una manifestación social y cultural importante en la actualidad en sus diferentes tipos de práctica. La práctica deportiva es desarrollada comúnmente por organizaciones y entidades deportivas tanto de carácter público como privado y algunas sociedades de mercantiles. Aunque la clasificación de las entidades deportivas no es sencilla, este puede ser clasificado en cuatro grandes grupos:

1. Organizaciones deportivas públicas;
2. Organizaciones deportivas privadas sin ánimo de lucro;
3. Empresas de servicios deportivos;
4. Sociedades anónimas deportivas.

[París \(2007\)](#) agrega además que, algunas de las organizaciones, unidades o entidades deportivas de carácter público se han creado con el fin de promover públicas que permitan el desarrollo deportivo en la sociedad, esto es la construcción y gestión de instalaciones deportivas, así como la inversión de recursos en el deporte por medio de las competencias de las comunidades autónomas.

Es así como, [Balduck \(2009\)](#) propone continuar con los estudios en organizaciones deportivas, para generar mayor coherencia conceptual en este tema, atribuyendo esta lógica a tres razones que considera fundamentales: (i) diferentes escuelas de pensamiento que han reflexionado sobre el desempeño organizacional, (ii) distintos tipos de organizaciones deportivas, y (iii) presión de los públicos de interés, los cuales tienen disparidad de puntos de vista a la hora de evaluar y medir la organización.

De esta manera, las organizaciones deportivas, buscan generar equidad en la práctica deportiva e inclusión social, lo cual es un asunto que los gobiernos deben apoyar, y aumentar su inversión en el sector deporte en pro de la disminución de la delincuencia y mejores niveles de salud de la población, concibiendo el deporte como mecanismo que fortalece las defensas de los individuos y genera mayor nivel de productividad en la población, tal y como aseguran [Escamilla, Paloma, Núñez y Gómez \(2020\)](#) al mencionar que: la actividad física y el deporte pueden tener importantes beneficios físicos y mentales relacionados con la salud, además, de reducir el riesgo de enfermedades graves como la obesidad y las enfermedades cardíacas.

Por consiguiente, los estudios sobre la cultura organizacional se convierten en un factor fundamental para el desarrollo de las organizaciones deportivas. Es por ello, por lo que [Gómez et al. \(2007\)](#) realizan un análisis del factor experiencial como eje fundamental del desarrollo y crecimiento de las organizaciones deportivas resulto ser de gran representatividad para el sector porque evidencio la importancia de este en la sociedad.

En esta línea, para [Escamilla et al. \(2020\)](#), los clubes deportivos han logrado atraer la atención de académicos y profesionales desde una perspectiva empresarial y social, ya que en muchos países desarrollados son el principal proveedor de programas deportivos para la sociedad.

Del mismo modo, se ha evidenciado que el fortalecimiento y la consolidación del desempeño de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro (ODSL) -clubes deportivos-, tiene las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro (ODSL), específicamente los clubes deportivos, tienen como finalidad generar beneficios por medio de la innovación con la intención de fortalecer la ventaja competitiva ([Wemmer, Emrich, Eike, Koenigstorfer y Joerg, 2016](#)).

En este sentido, cuando se logra en los procesos de dirección administrativa verificar y evaluar aquellos aspectos organizacionales que permiten generar controles, a través de los cuales se destacan las variables de medición de desempeño, es en este punto donde se logran visualizar aquellos aspectos de la organización que deben ser mejorados en miras alcanzar una ventaja competitiva y un mejor rendimiento de la organización.

Debido a esto, es prudente destacar lo que [Cyert y March \(1963\)](#) publican en sus estudios acerca del poder y su relación con los procesos de toma de decisiones organizacionales, que para algunos tipos de decisiones se requiere de miembros con enlaces más fuertes dentro de la organización, de tal manera que las siguientes generaciones puedan desarrollar modelos que impliquen dinámicas diferentes a largo plazo ([Tedeschi et al., 2017](#)). En este sentido, [Osorio, Landínez y Chica \(2022\)](#), señalan la importancia de un abordaje integrativo sobre la estrategia a emplear en la toma de decisiones, teniendo en cuenta por ejemplo la importancia de modelo que incluya la variable innovación para el buen desempeño a largo plazo de la organización.

De igual manera, es necesario resaltar que cuando se requiere tomar decisiones estructurales para el largo plazo donde se involucran la mayoría de los grupos que hacen parte de la organización, es ineludible el conflicto de intereses que puede presentarse al momento de llegar a acuerdos de decisión. Por esto, se plantea como una solución óptima llegar a un consenso en donde la democracia haga su labor de dirimir ante las diferencias que están intrínsecamente relacionadas con los objetivos individuales de cada miembro de la organización. Así pues, [Espinosa \(2016\)](#) basada en [Cyert y March \(1963\)](#) describen el proceso para la formación de objetivos:

Se consideran como las tres formas más relevantes en las cuales los objetivos de coalición son determinados. Estas son:

1. El proceso de negociación por el cual la composición y términos generales de la coalición son fijados.
2. El proceso de control interno organizacional por el cual los objetivos son establecidos y elaborados.
3. El proceso de ajuste a la experiencia por el cual los acuerdos de coalición son alterados en respuesta a los cambios del entorno.

De esta manera, [Zhang, Sun, Yang y Wang \(2020\)](#) mencionan estos análisis como base fundamental de la estrategia organizacional:

La medición y el marco validados pueden ayudar a las organizaciones a evaluar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el esfuerzo innovador para maximizar los beneficios potenciales y minimizar los posibles

riesgos. Esto permite a las empresas desarrollar una estrategia más proactiva para prepararse para los desafíos en lugar de esperar pasivamente a que surjan los problemas ([Zhang et al. 2020, p.2](#)).

En conclusión, las variables de medición del desempeño deben estar alineadas a los objetivos estratégicos de la organización y los medios a través de los cuales se lograrán dichos objetivos son determinantes en los resultados del desempeño organizacional. [Brand \(2018 p.50\)](#) sugiere la siguiente forma de clasificación para el desempeño organizacional:

I) micro analítica, el cual se compone de los comportamientos de los actores dentro de las organizaciones; II) macro-analítico, el cual se ocupa de las relaciones entre el entorno y la organización; y, III) el enfoque configuracional, mediante un análisis sistémico de los factores clave que afectan el desempeño -el entorno, la estrategia, la estructura, los sistemas de gestión y la cultura organizacional.

De acuerdo con lo anterior, se cuenta con una base para llevar a cabo una clasificación de las variables de desempeño en organizaciones deportivas. De esta manera, se pretende generar coherencia conceptual y epistemológica en la identificación de las variables que hacen parte del desempeño de las organizaciones deportivas, disminuyendo la brecha de conocimiento y generando un escenario propicio para la investigación de las variables de desempeño en este tipo de organizaciones. Surge a partir de lo anterior la pregunta de investigación, ¿cuáles son las variables de medición del desempeño para la toma de decisiones en organizaciones deportivas? Para dar respuesta a la anterior pregunta, el documento se estructura de la siguiente manera; inicialmente se presenta la introducción en la cual se presentan antecedentes relacionados a la investigación abordada, el problema y la pregunta de investigación. Luego, se describe la metodología empleada y finalmente se presentan los resultados y las conclusiones.

2. Metodología

El método usado para el estudio fue exploratorio descriptivo con un enfoque cualitativo, el cual según [Creswell \(2013\)](#), es un enfoque para explorar y comprender el significado que los individuos o grupos atribuyen a un problema social o humano. Por consiguiente, las técnicas e instrumentos utilizados para el cumplimiento del objetivo del estudio fueron en primera instancia la metodología de revisión sistemática de literatura, donde la información obtenida fue procesada por medio de la construcción de una base de datos en Microsoft Excel y seguidamente se llevó a cabo el análisis de contenido utilizando el software Nvivo, el detalle de cada una de las metodologías se presenta a continuación.

Fase I. Revisión sistemática de literatura

La Revisión sistemática de literatura (RSL), según [Benet, Zafra y Quintero \(2015\)](#), corresponde a una metodología de investigación que permita la evaluación de literatura científica respecto a una temática específica que surge a través de un problema, pregunta de investigación y objetivos planteados con anterioridad, esta metodología permite la selección y valoración crítica de las publicaciones que dan respuesta a los objetivos de investigación planteados.

Con el propósito de realizar el comparativo entre las teorías existentes sobre desempeño organizacional y toma de decisiones, se hace necesario resaltar los aportes provenientes de distintos autores que den fe sobre los avances hasta el momento en estos dos tópicos. Por lo tanto, se construyó una base de datos en Microsoft Excel donde se almacenaron los datos necesarios para llevar a cabo este comparativo y posteriormente, se procesó la información mediante la generación de una tabla dinámica. El uso de Excel como base de datos permitió no solo el almacenamiento de la información recolectada, sino además ordenarla y posteriormente automatizarla de tal manera que se pudiera realizar análisis dinámicos y detallados de la información que allí se obtenía, por tanto, resultó pertinente la elección de este, teniendo en cuenta además que es una herramienta robusta para el análisis de datos.

Por otro lado, en diversos estudios como los de; [Egger, Smith y Altman \(2001\)](#), [Crowe y Sheppard \(2011\)](#) y [Lamé \(2019\)](#) se indican varias etapas para llevar a cabo la RSL, entre las cuales se encuentran las siguientes en común y consisten en:

I. Identificar la estrategia de búsqueda, en esta etapa se sugiere definir cómo será el proceso de adquisición de la información, es decir, definir que bases de datos se van a utilizar, la definición de la pregunta de investigación, uso de tesauros para identificar términos clave, consultas con expertos, entre otros ([Kitchenham, 2004, p. 33](#)).

2. Definir una estrategia de búsqueda bibliográfica a partir de la cual se pueda obtener información existente respecto a la temática de interés, de tal manera que se logró recolectar mayor cantidad información existente y en la cual se puedan definir varios criterios de selección (Bonvoisin, Halstenberg, Buchert y Stark, 2016).

3. Reportar e interpretar los resultados mediante la inclusión de resúmenes en gráficos y tablas teniendo en cuenta que, si estos pueden ser agrupados y cuantificados, es posible realizar un análisis cuantitativo (Lamé, 2019).

Atendiendo entonces a las etapas indicadas con anterioridad las preguntas de investigación generadas en esta investigación para la RSL fueron las siguientes:

- ¿Qué variables están implicadas en la medición de desempeño y la toma de decisiones organizacionales
- ¿Cuáles de estas variables aplican a las organizaciones deportivas?

Así mismo, se establecieron como palabras claves las siguientes; desempeño, organizaciones, compañías decisiones y toma de decisiones tanto en inglés y español, seleccionando sinónimos en los términos, evitando así el sesgo y errores conceptuales. En efecto, se usaron también como herramientas para determinar las palabras clave de la ecuación de búsqueda utilizando los diccionarios de sinónimos Tesouro UNESCO y Lexipedia, seleccionando sinónimos adecuados para los términos claves en el desarrollo de la investigación y evitando así el sesgo por la no inclusión de investigaciones por razones terminológicas o errores conceptuales. Lo anterior, contribuyo a la generación de la ecuación de búsqueda la cual fue la siguiente:

((desempeño OR performance) AND (organizaciones OR organizations OR compañías OR companies OR empresas OR businesses) AND (decisiones OR decisions)).

Dentro de este contexto, se definió como parte de la estrategia de búsqueda las bases de datos:

1. Base de datos Scopus
2. Base de datos EBSCO
3. Base de datos Web of Science

Las cuales son fuentes principales de información, ya que son bases de datos internacionales de alto rigor académico y científico con criterios de calificación exigentes en sus publicaciones aprobadas por la comunidad académica internacional. Con el objetivo de garantizar la calidad en la RSL y a su vez la de la información obtenida de las bases de datos con la ecuación de búsqueda final proporcionada anteriormente, se definieron los siguientes parámetros de calidad para las revistas seleccionadas para la investigación:

- Las revistas seleccionadas deben estar ubicadas dentro de los cuatro cuartiles (Q1, Q2, Q3 y Q4) principales del indicador SCImago Journal & Country Rank (SJR).
- Las revistas deben estar dentro de las áreas de conocimiento siguientes:
 - Business, Administration and Accounting
 - Economics, econometrics and finance
- Las revistas debían contener la temática de medición del desempeño y toma de decisiones organizacionales.

Los resultados obtenidos a partir de los datos arrojados de la RSL se pueden visualizar a continuación en la [Figura 1](#). Por tanto, teniendo en cuenta los criterios de esta técnica centrándose en aquellas publicaciones que satisfacen los requerimientos específicos de esta investigación, y partiendo de un horizonte de tiempo de 5 años (2016-2021), evidenciándose una mayor concentración de artículos en los años (2020-2021).

La ecuación de búsqueda final arrojó en total 51 publicaciones sobre las cuales se centra la investigación sobre variables de medición del desempeño organizacional y toma de decisiones. Es preciso advertir que se descartaron artículos repetidos que arrojó cada ecuación de búsqueda en relación con las bases de datos seleccionadas. No obstante, una vez realizado el análisis de la información se optó por descartar otros artículos que no cumplían con los parámetros de calidad establecidos para el desarrollo del presente estudio. Al llegar a este punto, se cuenta con un total de 37 artículos entre (2020-2021).

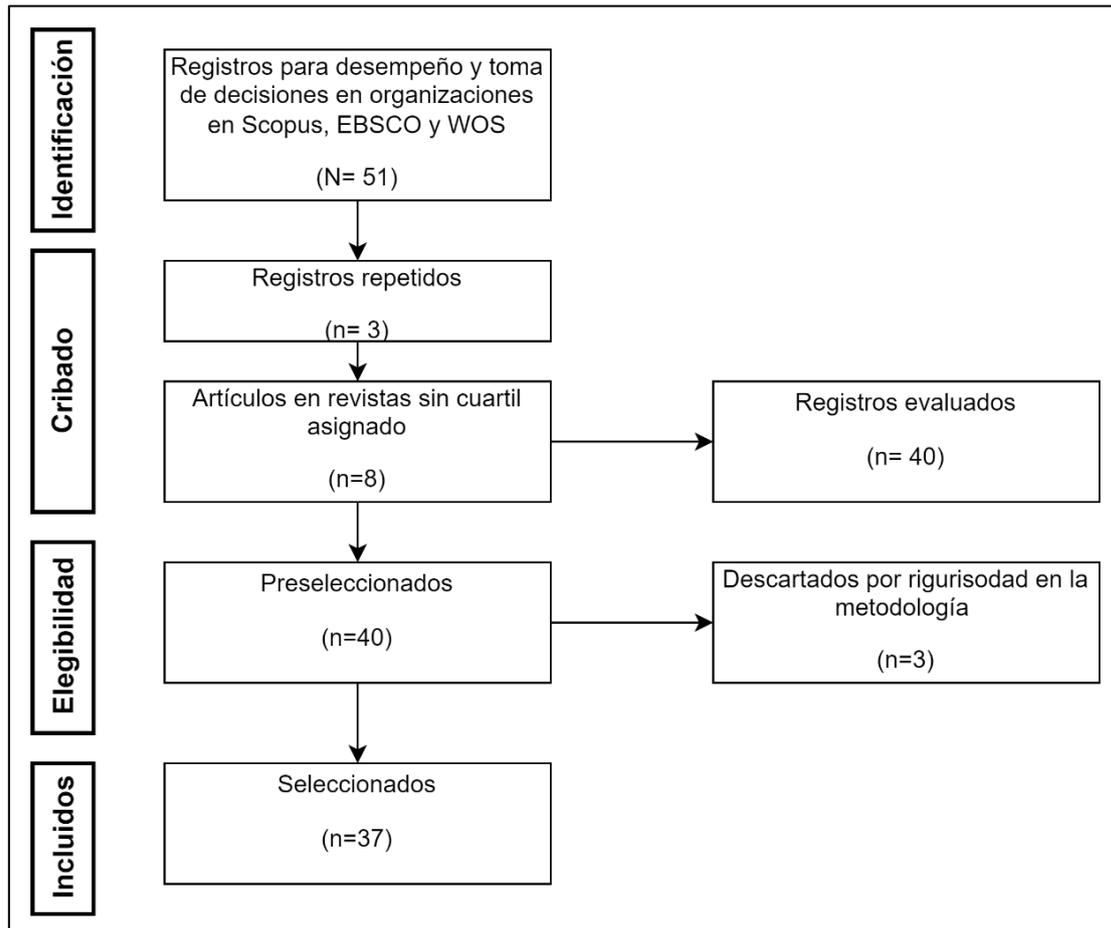


Figura 1. Proceso de establecimiento de criterios de inclusión y exclusión

Fuente: Elaboración propia de los autores basados en [Bravo-Linares et al. \(2019\)](#)

Posteriormente, se realizó un análisis de los principales artículos de este trabajo y sus respectivos cuartiles, de cual se obtiene que el 68% de los artículos pertenecen al cuartil Q1, el 19% al cuartil Q2, el 8% al cuartil Q3 y el 5% al cuartil Q4. Quedo definido, que el mayor porcentaje de los artículos principales seleccionados para esta investigación corresponden a publicaciones de máxima categoría en su clasificación, evidenciando de esta forma que las revistas seleccionadas a través de la ecuación final de búsqueda en las bases de datos son de categoría élite.

Fase 2. Análisis de contenido -Software Nvivo

Con el propósito llevar a cabo la categorización de las variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones, se decide implementar el uso del software NVivo que sirve para el manejo de datos cualitativos con información no estructurada. De acuerdo con, la página oficial de [NVivo \(2021\)](#): este software permite realizar procesos de conteo de palabras en una publicación a través de la recopilación de información, exploración avanzada de datos de un proyecto, análisis gráfico con base en frecuencias y resumen de la información.

Para ser más preciso sobre los posibles procedimientos de categorización, entre algunas de las sugerencias en la literatura, se encuentran al menos tres procedimientos distintos. Al decidir si un objeto de prueba pertenece a una categoría particular, uno puede ([Smith y Green, 2020](#)):

1. Determinar si el objeto de prueba se ajusta a una regla que define la categoría (la regla especifica las condiciones necesarias y suficientes para la pertenencia a la categoría);
2. Determinar la similitud del objeto de prueba con los ejemplos recordados de la categoría;
3. Determine la similitud del objeto de prueba con un prototipo de la categoría.

Este proceso de categorización de variables se llevó a cabo por medio de la implementación de las siguientes fases, de acuerdo con [NVivo \(2021\)](#):

1. Centralización de los datos: NVivo permite importar y trabajar con datos de investigación de prácticamente cualquier fuente para realizar análisis, incluidas encuestas, entrevistas, artículos, video, correo electrónico, redes sociales y contenido web, texto enriquecido o sin formato, PDF, audio, fotos digitales y hojas de cálculo.
2. Análisis en profundidad: Codificar y organizar los datos de la manera que tenga más sentido para la investigación. Comenzar con un marco estructurado permitiendo que los códigos emerjan a través de la interpretación. Las consultas y visualizaciones de codificación matricial permiten identificar rápidamente patrones y temas. Utilizar tablas de referencias cruzadas para comparar cómo varían las respuestas a una pregunta abierta, identificando rápidamente temas y tendencias.
3. Publicar hallazgos: Comenzar a explorar en NVivo utilizando notas para vincular la evidencia en sus datos y la literatura para respaldar sus argumentos. Agregar visualizaciones para dar vida a los datos con gráficos de frecuencias, nubes de palabras, diagramas de comparación, para hacer que los hallazgos estén listos para la publicación. Por último, compartir e informar las conclusiones con imágenes, diagramas y tablas.

3. Resultados

Para mayor claridad los resultados del artículo se presentan de acuerdo con las dos fases descritas en la metodología. Iniciando con la RSL, seguido del análisis de contenido a través del software Nvivo. Ambas metodologías permiten identificar las variables que se están analizando en las investigaciones, la forma en la que los autores las están abordando y el contexto en el cual lo están haciendo.

Fase I. Revisión sistemática de literatura (RSL)

Los resultados de esta fase se enfocan en la identificación de las variables de medición del desempeño, a partir de las 37 publicaciones analizadas a través de la RSL. En donde se encontró que, 22 artículos hacen parte de la base de datos SCOPUS, 12 en EBESCO y 3 en Web of Science. En donde 23 documentos pertenecían al área de conocimiento Business, Administration and Accounting y 14 al área Economics, econometrics and finance, evidenciando una gran contribución e interés que resulta de este tema para los investigadores de dichas áreas. En cuanto al tipo de metodología utilizada en los documentos se encontró que 13 artículos han utilizado los estudios de caso y 11 han trabajado métodos cualitativos y cuantitativos a través del uso de instrumentos como encuestas.

Desde la perspectiva de análisis de las variables de medición de desempeño se encontró, que para siete artículos la eficiencia, es la variable más recurrente y estudiada en los últimos años, desde aproximadamente el año 2016, con 22 descripciones, seguido, de la eficacia con 21 descripciones, luego, está la rentabilidad con 17 descripciones, la innovación con 15 descripciones, la competitividad con 9 descripciones, la productividad con 8 descripciones y por último la creatividad con 1 descripción. En cuanto a la toma de decisiones se hayo que de las 37 publicaciones analizadas a través de la RSL en total 21 publicaciones relacionan la toma de decisiones como un proceso fundamental para alcanzar un óptimo desempeño a nivel organizacional y señalan la toma de decisiones como un proceso transversal a la medición del desempeño.

Para esta última variable se analizó según su grado de causalidad en los artículos revisados a través de la RSL, teniendo como variables causales para el proceso de toma de decisiones aquellas que ejercen un efecto directo en la toma de decisiones según las investigaciones analizadas. Iniciando entonces por las variables primarias que son aquellas que cita el autor directamente en el artículo, luego las variables secundarias que son producto de la inferencia y causalidad de los procesos de toma de decisiones organizacionales. Estas variables fueron organizadas y agrupadas como se observa en la [Tabla 1](#).

Se logra evidenciar que existe una relación directa entre las variables primarias del proceso de toma de decisiones organizacionales y las variables secundarias relacionadas con las variables de medición del desempeño organizacional anteriormente mencionadas. Estas variables causales de la toma de decisiones que son producto de la RSL se relacionan directamente con la medición del desempeño organizacional, lo que lleva a concluir que las acciones llevadas a cabo en los procesos de medición y control tendrán un efecto positivo sobre la toma de decisiones empresariales.

Teniendo en cuenta, los resultados presentados anteriormente, se puede observar que algunas variables son parte tanto de las variables de medición del desempeño, como de las variables causales de la toma de decisiones organizacionales. Adicionalmente, existen similitudes entre los resultados de ambos tipos de variables, como se puede observar en la [Tabla 2](#).

Tabla 1.
Variables causales primarias y secundarias del proceso de toma de decisiones organizacionales

Variables primarias	Variables secundarias
Mejora de la calidad	Innovación
Efectividad	Productividad
División del trabajo	Eficiencia
Gobierno corporativo	Competitividad
Rendimiento	Rentabilidad
Gestión estratégica	Eficacia

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.
Comparativo de variables de medición del desempeño y toma de decisiones

Variables de medición del desempeño organizacional	Variables de la toma de decisiones organizacionales
Innovación	Innovación
Productividad	Productividad
Eficiencia	Eficiencia
Competitividad	Competitividad
Rentabilidad	Rentabilidad
Eficacia	Eficacia

Fuente: Elaboración propia

Estas variables son fundamentales para los procesos de medición del desempeño organizacional y la toma de decisiones empresariales, ya que abarcan en conjunto los aspectos más relevantes del desarrollo organizacional. No obstante, es prudente aclarar que el concepto de innovación incluye y está relacionado intrínsecamente con la creatividad al interior de la organización.

De acuerdo con el contenido analizado, se presenta las definiciones que le dan algunos de estos autores a las 7 variables identificadas:

- **Eficiencia:** cuando la empresa se expande aún más, las corporaciones subsidiarias deben reposicionar y rediseñar sus funciones de administración, estipular la autoridad y responsabilidad de cada departamento y asegurar coordinación con los departamentos funcionales de la matriz, mejorando así la eficiencia ([Hu et al., 2021](#)). Cabe señalar, que todas aquellas acciones en pro del mejoramiento de los procesos internos organizacionales como el rediseño de funciones y delegar autoridades se establecen con el objetivo de obtener un mayor grado de eficiencia. Por otro lado, la reconfiguración puede ser una estrategia valiosa, ya que puede ayudar a la cadena de suministro a mejorar el desempeño de costos y reducir el impacto de la brecha de seguridad de la información al mismo tiempo ([Durowoju et al., 2021](#)).
- **Eficacia:** las empresas tienden a publicar rápidamente sus estados financieros debido a un buen control interno. Esto muestra la seriedad de los esfuerzos de la compañía para mejorar de manera sostenible a través de la efectividad del comité de auditoría ([Nugroho, 2021](#)). Por consiguiente, el cumplimiento de los objetivos propuestos por las directivas llevado a cabo por medio de un buen sistema de control interno contribuye a la eficacia que tienen las organizaciones en pro del alcance de las metas propuestas.
- **Rentabilidad:** queda definido que, si la rentabilidad organizacional está aumentando con una pequeña porción operativa o una carga de deuda relativamente baja, los dividendos o la participación en las utilidades aumentarán, será una señal positiva para el valor de la empresa ([Setiawanta et al., 2020](#)). Esta definición asume que la organización tenderá a producir un nivel significativo de rentabilidad en la medida en que su carga de deuda u operativa sea baja, lo cual es suficiente para incrementar el valor empresarial.

- **Innovación:** la innovación es la predisposición hacia el futuro para participar en la creatividad y la experimentación, caracterizada por la introducción de nuevos productos antes de la competencia, y la toma de riesgos implica tomar acciones audaces al aventurarse en lo desconocido y comprometer recursos para empresas en entornos inciertos ([Kock y Gemünden, 2020](#)). Al respecto conviene decir que la innovación es una variable fundamental para el desarrollo organizacional y todo lo relativo en avances que conllevan a la obtención de mejores medidas en el desempeño empresarial. De este mismo modo, las ventajas competitivas pueden resultar de intangibles como la marca, la reputación, la posición monopolística, las innovaciones tecnológicas o las actividades de informática ([Daszyńska *et al.*, 2021](#)).
- **Competitividad:** en este contexto, las empresas no solo necesitan gestionar los beneficios, sino también hacer un equilibrio entre la competitividad, el medio ambiente y los impactos sociales, a largo plazo ([Kazancoglu *et al.*, 2021](#)). La investigación relacionada sobre rutinas, capacidades y conocimientos amplía las nociones de reconocimiento de oportunidades y se centra en los beneficios competitivos de la adaptación a través de mejores posiciones de recursos o mejores decisiones estratégicas ([Sarta *et al.*, 2021](#)).
- **Productividad:** el emprendimiento contribuye al desarrollo económico porque los emprendedores crean nuevos negocios y los nuevos negocios crean empleos, intensifican la competencia y juegan un papel en el aumento de la productividad a través del cambio tecnológico ([Yuniarty *et al.*, 2021](#)). Al afirmar que la productividad está intrínsecamente ligada a los cambios tecnológicos que permiten a las organizaciones tener información en tiempo real y a su vez desarrollar sus procesos de una manera más eficiente y eficaz, es así como se logra una mejor medida de productividad organizacional.
- **Creatividad:** la innovación (que incluye la proactividad) y la asunción de riesgos como las dos dimensiones definitorias de la orientación empresarial ([Kock y Gemünden, 2020](#)). Es así como se resalta una parte esencial del desempeño organizacional, la creatividad que se deriva en innovación, a la cual se hace inherente el concepto de proactividad como dimensión fundamental en el desarrollo empresarial. Es prudente advertir que el factor de la creatividad a nivel organizacional es fundamental para el éxito de las organizaciones, siendo este un punto de partida para los nuevos desarrollos empresariales. No obstante, el factor de creatividad que está intrínsecamente ligado a las personas en la organización y sus acciones, lleva consigo cierto grado de riesgo que debe ser medido antes de implementar cualquier cambio estructural al interior de la organización.

Fase 2. Análisis de contenido -Software Nvivo

Tomando como referencia las variables halladas de la RSL las cuales son: eficiencia, eficacia, rentabilidad, innovación, competitividad, productividad y la creatividad, se procedió a la realización de un análisis de contenido y al establecimiento de una categorización de esas variables a través del software Nvivo, se importaron los datos de las 37 publicaciones.

En primera instancia, se analizó la frecuencia de las variables de medición del desempeño en las publicaciones anteriormente mencionadas, la marca de nube de palabras y un análisis de conglomerados sobre el relacionamiento de los términos, para así ubicar las variables de mayor a menor grado de relevancia en los procesos de gestión organizacional, tal como se evidencia en la [Tabla 3](#).

Tabla 3.
Frecuencia de las variables de medición del desempeño en las publicaciones

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje ponderado (%)
Innovation and creativity	10	249	36,56
profitability	13	202	29,66
efficiency	10	118	17,33
effectiveness	13	62	9,10
productivity	12	31	4,55
competitiveness	15	19	2,79
		TOTAL	100

Fuente: Elaborada a partir de los datos del software NVivo.

A partir de la Tabla 3, se puede observar la ubicación de las variables de medición del desempeño organizacional de mayor a menor grado de relevancia en los procesos de gestión organizacional, siendo la innovación y creatividad la primera variable

de medición con un 36.56%, seguido de la rentabilidad con 29.66%, luego la eficiencia con 17.33%, la efectividad con 9.10%, la productividad con 4.55% y por último la competitividad con 2.79%.

En relación con el análisis de la frecuencia de las variables de medición del desempeño en las publicaciones anteriormente mencionadas, la marca de nube de palabras se puede observar en la [Figura 2](#).



Figura 2. Nube de palabras en orden de relevancia para la medición del desempeño
Fuente: Elaborada a partir de los datos del software NVivo.

En efecto, a través del análisis de la frecuencia de las variables de medición del desempeño, la marca de nube de palabras muestra aquellas variables de mayor relevancia en los procesos de medición del desempeño organizacional como lo son: La innovación, la rentabilidad, la eficiencia y eficacia en los procesos. Del mismo modo, estas variables presentan una relación de causalidad directa con las variables de creatividad, productividad y competitividad organizacional. Posteriormente, se realiza un análisis de conglomerados sobre el relacionamiento de las variables de medición del desempeño, como se observa en la [Figura 3](#).

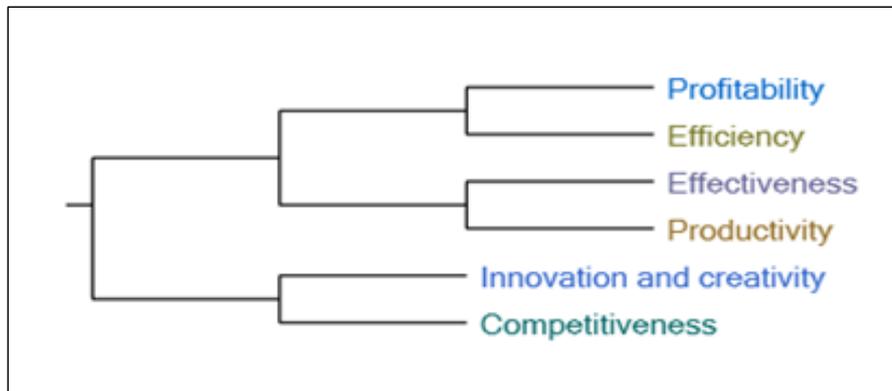


Figura 3. Análisis de conglomerados sobre el relacionamiento de los términos
Fuente: Elaborada a partir de los datos del software NVivo.

Con base en la figura y los análisis previos, se puede observar las relaciones causales de abajo hacia arriba entre las variables de innovación y creatividad – competitividad, la eficacia – productividad y la rentabilidad – eficiencia. De esta manera, se agruparon en tres categorías principales las variables de medición del desempeño organizacional:

1. Categoría de desarrollo organizacional (innovación y creatividad – competitividad)
2. Categoría de control organizacional (eficacia – productividad)
3. Categoría de rendimiento financiero (rentabilidad – eficiencia)

La categoría de desarrollo organizacional enmarca las variables de innovación, creatividad y competitividad, ya que con base en el software Nvivo y el análisis de conglomerados, se puede inferir una relación directa entre estas variables. Dado que, la innovación es fuente de ventaja competitiva e incluye cambios en los procesos comerciales sostenibles que van desde el diseño del producto hasta la producción y la entrega a los clientes ([Kazancoglu et al., 2021](#)). De igual modo, se debe fomentar la innovación entre los empleados y utilizar su experiencia en la organización del proceso empresarial ([Lazarević et al., 2020](#)).

En cuanto a la creatividad, es un término que está vinculado inherentemente a la innovación organizacional (que incluye la proactividad) y la asunción de riesgos como dos elementos fundamentales para el desarrollo organizacional. La innovación es la predisposición hacia el futuro para participar en la creatividad y la experimentación, caracterizada por la introducción de nuevos productos antes que la competencia, y la toma de riesgos que esto implica ([Kock y Gemünden, 2020](#)).

Por el lado de la competitividad y su relación con la innovación y la creatividad dentro de esta primera categoría de desarrollo organizacional, se puede observar que, con la globalización y el auge de las economías emergentes, muchas empresas han invertido simultáneamente en países nacionales y extranjeros y han establecido filiales para promover un crecimiento rápido mediante el desarrollo de más mercados y la mejora de la competitividad del mercado ([Hu et al., 2021](#)). Las organizaciones deben ser eficientes en la gestión de sus negocios y adaptarse a los cambios del futuro. Para mejorar la competitividad con innovación tecnológica y estrategias comerciales digitales adecuadas, finalmente se obtendrá el rendimiento de innovación esperado ([Yuniarty et al., 2021](#)).

Con respecto a la categoría de control organizacional se relacionan directamente las variables de eficacia – productividad. En relación con la eficacia, se puede definir como una actividad independiente y objetiva de supervisión, evaluación y consultoría. De esta forma, a través de una auditoría interna se puede supervisar eficazmente la producción y operación, la gestión de riesgos y la estructura de gobierno, mejorando así los entornos operativos, promoviendo mejoras empresariales, aumentando el valor corporativo y consecución de objetivos estratégicos ([Hu et al., 2021](#)).

Por su parte, la productividad está ligada a la eficacia empresarial se concibe como una variable fundamental en la medición del desempeño organizacional, debido a que a través de la implementación de modelos eficaces los líderes podrán diseñar mejores planes, desarrollar una estrategia empresarial adecuada o enfocar su atención en el problema más importante. Está claro que la mejora del desempeño empresarial conduce a una mayor satisfacción del cliente y una mayor productividad ([Lazarević et al., 2020](#)).

Por último, la tercera categoría de rendimiento financiero que relaciona la rentabilidad – eficiencia. Por medio de esta se puede determinar que las empresas deberían primero mejorar su eficiencia gerencial y luego mejorar su eficiencia de rentabilidad ([Nguyen et al., 2019](#)). En este orden de ideas, la organización obtendrá una ventaja competitiva si el capital intelectual es eficiente y esas fortalezas están conectadas adecuadamente con las otras funciones organizacionales. El capital intelectual se denota por el inventario de habilidades humanas, conocimientos y eficiencia de gestión ([Khan, 2021](#)).

Por consiguiente, el crecimiento, el apalancamiento, el volumen de capital, el tamaño y la liquidez se identifican como los factores determinantes más importantes de la rentabilidad ([Nguyen et al., 2019](#)). Luego de controlar estas variables financieras mencionadas anteriormente se puede aumentar los precios de las acciones, incluido el crecimiento de la inversión y la rentabilidad ([Setiawanta et al., 2020](#)).

Finalmente, se presenta proceso de categorización el cual fue determinado con el uso de esta herramienta sobre el análisis de datos cualitativos, lo cual sirvió para la determinación de las tres categorías sobre medición del desempeño organizacional mencionadas anteriormente. Por medio de Nvivo se identificó la categoría de desarrollo organizacional con elementos que se relacionan directa y positivamente como lo son la innovación, creatividad y la competitividad organizacional, como se observa en la [Figura 4](#).

Posteriormente, también se identificó la categoría de control organizacional con elementos que se relacionan directa y positivamente como lo son la eficacia y la productividad organizacional, como se observa en la [Figura 5](#).

Por último, se identificó la categoría de rendimiento financiero con elementos que se relacionan directa y positivamente como lo son la eficiencia y la rentabilidad empresarial, como se observa en la [Figura 6](#).

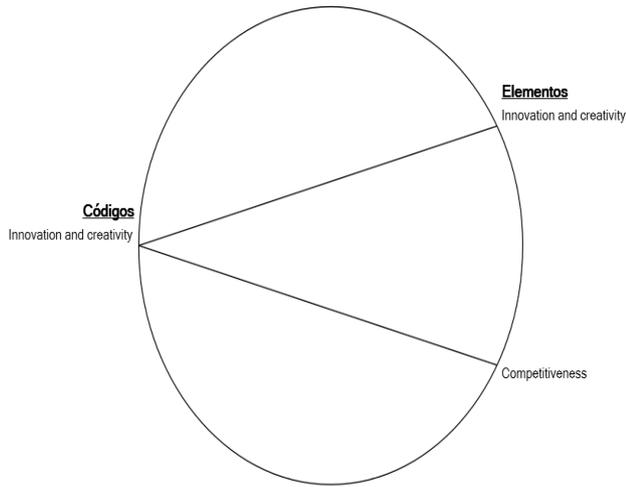


Figura 4. Relacionamiento entre las variables de la categoría de desarrollo organizacional
Fuente: Figura elaborada a partir de los datos del software NVivo.

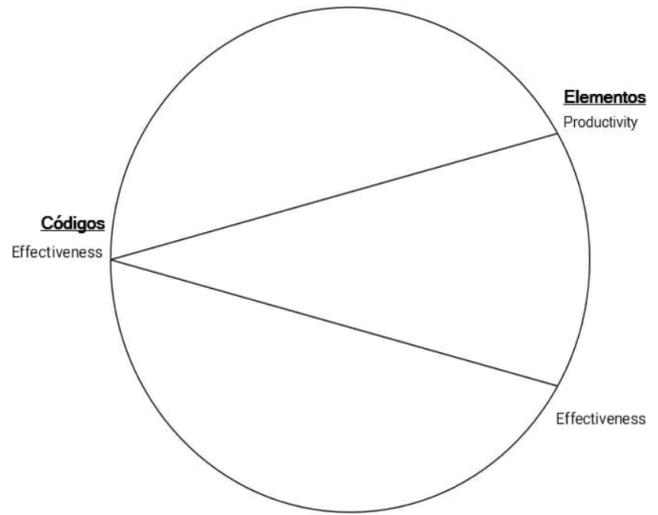


Figura 5. Relacionamiento entre las variables de la categoría de control organizacional
Fuente: Elaborada a partir de los datos del software NVivo.

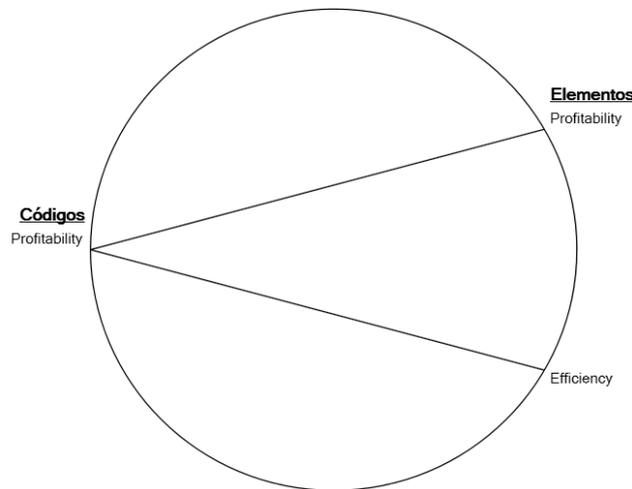


Figura 6. Relacionamiento entre las variables de la categoría de rendimiento financiero
Fuente: Figura elaborada a partir de los datos del software NVivo.

Por lo anterior, se logra realizar el proceso de categorización de las variables de medición del desempeño organizacional, agrupando estas variables en tres categorías principales. Lo anterior, fue posible a partir de la categorización e identificación de estas variables en la literatura comprendiendo como los autores han abordado dichas variables y como éstas pueden ser comprendidas desde el contexto de la organización deportiva.

4. Discusión y conclusiones

A través de la RSL se logra hacer un proceso ordenado y verificable en lo referente a la búsqueda de literatura, brindando así una mirada crítica a través de la cual se pueden relacionar variables en el tema de estudio de esta investigación. Asimismo, permite hacer un análisis profundo de las publicaciones y sus revistas generando resultados relevantes para la medición de variables de desempeño organizacionales que contribuyan a la toma de decisiones.

Es prudente advertir que, aunque han sido varios los estudios desarrollados entorno al desempeño organizacional y los procesos de toma de decisiones existe un vacío conceptual y epistemológico en la medición del desempeño en organiza-

ciones deportivas, lo que genera un escenario idóneo para la investigación de las variables de desempeño que contribuyan a la toma de decisiones organizacionales.

A partir de lo anterior, se logró el objetivo de la investigación, en cual se puede identificar que las variables del desempeño organizacional son: la creatividad, la innovación, la productividad, la eficiencia, la eficacia, la competitividad y la rentabilidad. De igual manera, a través de estas variables se podrá comparar y analizar desde diferentes niveles la gestión organizacional en relación con los procesos, objetivos, recursos, estrategias, cultura, y todo el sistema en términos globales. Además, se logra evidenciar que existe una relación directa entre las variables primarias, secundarias y terciarias del proceso de toma de decisiones organizacionales con las variables de medición del desempeño organizacional. Estas variables causales de la toma de decisiones que son producto de la RSL se relacionan directamente con la medición del desempeño organizacional, lo que lleva a concluir que las acciones llevadas a cabo en los procesos de medición y control tendrán un efecto positivo sobre la toma de decisiones empresariales. Por consiguiente, a través de estas variables se podrá medir desde diferentes niveles la gestión organizacional en relación con los procesos, objetivos, recursos, estrategias y cultura.

Por otro lado, con base en los análisis realizados a través de Nvivo, se puede observar las relaciones causales entre las variables de innovación y creatividad – competitividad, la eficacia – productividad y la rentabilidad – eficiencia. De esta manera, se agruparon en tres categorías principales las variables de medición del desempeño organizacional: categoría de desarrollo organizacional (innovación y creatividad – competitividad), categoría de control organizacional (eficacia – productividad) y categoría de rendimiento financiero (rentabilidad – eficiencia). Por esto, las categorías de medición del desempeño son fuentes de información fundamental para la toma de decisiones organizacionales y es a través de la gestión adecuada de cada una de estas categorías que la organización tendrá las bases necesarias para el desarrollo y sostenibilidad empresarial, con lo cual se logró identificar en la literatura las diferentes variables que hacen parte del desempeño de las organizaciones, cumpliendo el objetivo de la investigación, identificar variables de medición del desempeño aplicables a las organizaciones deportivas, que contribuya al fortalecimiento de la toma de decisiones.

Desde otro foco, cuando aumenta la participación, discusión y análisis de los individuos partícipes de un proceso al interior de la organización deportiva también se fortalecen los niveles de creatividad, innovación y desarrollo organizacional. También, cuando los individuos están más orientados a los procesos creativos y de mejora continua, se logran desarrollar entornos efectivos de trabajo creativo. Por consiguiente, se pudo inferir a modo comparativo vinculando las diferentes perspectivas de los autores que la competitividad hace parte de la categoría de desarrollo organizacional, en términos de innovaciones, impacto social, nuevas estrategias en la toma de decisiones y desarrollo de mercados.

Del mismo modo, se dedujo a modo comparativo vinculando las diferentes perspectivas de los autores que la eficacia se encuentra en la categoría de control organizacional, en términos de cumplimiento de objetivos, control de los procesos internos y la mejora de los entornos operativos empresariales.

No obstante, se infiere que la rentabilidad es una variable que hace parte de la categoría de rendimiento financiero, relacionando los conceptos creación de valor, estructura de capital, control de costos y liquidez empresarial. De igual manera, se puede inferir a modo comparativo que la eficiencia hace parte de la categoría de rendimiento financiero, en términos de estructura organizacional, división del trabajo, toma de decisiones y capital intelectual de los miembros de la organización. Dado que el alcance de estudio fue a nivel de literatura, detallando y proponiendo a través de la revisión sistemática de literatura las posibles variables implicadas en la medición del desempeño para la toma de decisiones en organizaciones deportivas, se propone como estudio futuro el análisis de estas variables a partir del diseño de un modelo de medición que implique una muestra considerable de organizaciones deportivas de tal manera que se pueda tener un resultado estadístico que confirme las variables propuestas. ≡

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias bibliográficas

1. ADAMS, Pamela; BODAS, Isabel-Maria; FONTANA, Roberto. Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. In: *Journal of Business Research*. 2019. vol. 97, p. 129-140. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.071>

2. ANTONY, Job-P.; BHATTACHARYYA, Sanghamitra. Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part I: A conceptual framework. In: *Measuring Business Excellence*. 2010. vol. 14, no. 2, p. 3-11. <https://doi.org/10.1108/13683041011047812>
3. BALDUCK, Anne-Line. Effectiveness in Sport on Micro and Meso Management Level. Thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor in Physical Education. Ghent: Universiteit Gent 2009. 202 p. <https://biblio.ugent.be/publication/761935/file/4335052.pdf>
4. BENET-RODRÍGUEZ, Mikhail; ZAFRA, Sandra-Liliana; QUINTERO-ORTEGA, Sandra-Patricia. La revisión sistemática de la literatura científica y la necesidad de visualizar los resultados de las Investigaciones. En: *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*. vol. 7, no. 1. 2015. p. 101-103. <https://www.redalyc.org/pdf/5177/517751487013.pdf>
5. BONVOISIN, Jérémy; HALSTENBERG, Friedrich; BUCHERT, Tom; STARK, Rainer. A systematic literature review on modular product design. In: *Journal of Engineering Design*. 2016. vol. 27, no. 7. p. 488-514. <https://doi.org/10.1080/09544828.2016.1166482>
6. BRAND-ORTIZ, Jorge. Impacto de la creación y la captura de valor sobre el desempeño de las organizaciones deportivas: el rol mediador de la co-innovación y la co-creación de valor. Tesis doctoral para optar al título de Doctor en gestión de la tecnología y la innovación. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana. 2018.
7. BRAVO-LINARES, D.; ACEVEDO-MELO, Andrés-M.; RUIZ-PATIÑO, Alejandro.; RICAURTE, Luisa; LUCIO-ARIAS, Diana; CARDONA, Andrés-F. Scientific Productivity and Cancer-Related Mortality: A Case Study of a Positive Association in Colombia. In: *Journal of Global Oncology*. 2019. vol. 5, p. 1-10. <https://doi.org/10.1200/JGO.19.00164>
8. CAMERON, Kim; WHETTEN, David. Organizational effectiveness: a comparison of multiple models. I. ed. New York: Academic Press, 1983. 292 p. ISBN 0121571807. <https://doi.org/10.1016/C2013-0-10457-6>
9. CHELLADURAI, P. Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. In: *Journal of Sport Psychology*. 1984. vol. 6, p. 27-41. <https://doi.org/10.1123/JSP.6.1.27>
10. CORIAT, Benjamin. El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. Traducido por Juan Miguel Figueroa Pérez. I. ed. Madrid: Siglo XXI. 2000. 216 p. ISBN 978-84-323-0433-0.
11. CRESWELL, John-V. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 4. ed. Los Angeles: Sage Publications. 2013. 273 p. ISBN 978-1-4522-2609-5. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
12. CROWE, Michael; SHEPPARD, Lorraine. A review of critical appraisal tools show they lack rigor: Alternative tool structure is proposed. In: *Journal of Clinical Epidemiology*. 2011. vol. 64, no. 1, p. 79-89. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2010.02.008>
13. CYERT, Richard. M.; MARCH, James. G. A behavioral theory of the firm. ed. I. New Jersey: Prentice-Hall. 1963. 332 p.
14. DASZYŃSKA-ŻYGADŁO, Karolina; SŁOŃSKI, Tomasz; DZIADKOWIEC, Anna. Corporate social performance and financial performance relationship in banks: sub-industry and cross-cultural perspective. In: *Journal of Business Economics & Management*. 2021. vol. 22, no. 2, p. 424-444. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13892>
15. DUROWOJU, Olatunde. A.; CHAN, Hing-Kai; WANG, Xiajun; AKENROYE, Temidayo. Supply chain redesign implications to information disruption impact. In: *International Journal of Production Economics*. 2021. vol. 232. p. 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107939>
16. EGGER, Matthias; SMITH, George-Davey; ALTMAN, Douglas. Systematic reviews in health care: meta-analysis in context. Ed. 2 London: BMJ Books. 2008. 412 p.
17. ESCAMILLA-FAJARDO, Paloma; NÚÑEZ-POMAR, Juan Manuel; GÓMEZ-TAFALLA, Ana María. Exploring environmental and entrepreneurial antecedents of social performance in Spanish sports clubs: a symmetric and asymmetric approach. In: *Sustainability*. 2020. vol. 12, no. 10. p. 4234. <https://doi.org/10.3390/su12104234>
18. ESPINOSA-LUNA, Carolina. ¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica. En: *Sociológica*. 2016. vol. 31. p. 43-78. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=305043762002>
19. GÓMEZ, Sandalio; OPAZO, Magdalena; MARTÍ, Carlos. Características estructurales de las organizaciones deportivas. En: *IESE Business School – Universidad de Navarra*. 2007. no. 704. p. 1-24. <https://bit.ly/3tCvK00>
20. GULLU, Sevim; SAHIN, Suleyman; KIZILOGLU, Esra. The effect of internal and external motivation on organizational trust: a case study on a sport organization in Turkey. In: *International Journal of Higher Education*. 2018. vol. 7, no. 5. p. 127-137. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v7n5p127>
21. HU, Kuang-Hua; HSU, Ming-Fu; CHEN, Fu-Hsiang; LIU, Mu-Ziyun. Identifying the key factors of subsidiary supervision and management using an innovative hybrid architecture in a big data environment. In: *Financial Innovation*. 2021. vol. 7, no. 10. p. 1-27. <https://doi.org/10.1186/s40854-020-00219-9>
22. KAZANCOGLU, Ipek; SAGNAK, Muhittin; KUMAR-MANGLA, Sachin; KAZANCOGLU, Yigit. Circular economy and the policy: a framework for improving the corporate environmental management in supply chains. In: *Business Strategy and the Environment*. 2021. vol. 30, no. 1. p. 590-608. <https://doi.org/10.1002/bse.2641>
23. KHAN, Sania. Impact of human resource accounting on organizations' financial performance in the context of SMEs. In: *Accounting*. 2021. vol. 7, no. 3. p. 621-628. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.12.016>
24. KITCHENHAM, Barbara. Keele University. Procedures for performing systematic reviews. TR/SE-0401. Keele, UK: Software Engineering Group, 2004. 33 p. <https://www.inf.ufsc.br/~aldo.vw/kitchenham.pdf>
25. KOCK, Alexander; GEMÜNDEN, Hans-Georg. How entrepreneurial orientation can leverage innovation project portfolio management. In: *R&D Management*. 2020. vol. 51, no. 1. p. 40-56. <https://doi.org/10.1111/radm.12423>
26. LAMÉ, Guillaume. Systematic Literature Reviews: An Introduction. In: *Proceedings of the Design Society International Conference on Engineering Design*. 2019. vol. 1, no. 1. p. 1633-1642. <https://doi.org/10.1017/dsi.2019.169>

27. LAZAREVIĆ, Dragan; DOBRODOLAC, Momčilo; ŠVADLENKA, Libor; STANIVUKOVIĆ, Bojan. A model for business performance improvement: a case of the postal company. In: *Journal of Business Economics & Management*. 2020. vol. 21, no. 2. p. 564–592. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12193>
28. NGUYEN, Thi-Ngoc-Lan; NGUYEN, Van-Cong. The Determinants of Profitability in Listed Enterprises: A Study from Vietnamese Stock Exchange. In: *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2020. vol. 7, no. 1. p. 47–58. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO1.47>
29. NUGROHO, Mulyanto. Corporate governance and firm performance. In: *Accounting*. 2021. vol. 7, no. 1. p. 13–22. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.10.019>
30. NVivo. Fueling Academic Research. February 20, 2021. En: <https://bit.ly/3eO300h>
31. OSORIO-BARRETO, Daniel; LANDÍNEZ-MARTÍNEZ, Daniel-Alfredo; CHICA-MESA, Juan-Carlos. Neuroeconomía y toma de decisiones financieras: aproximación desde una revisión sistemática de literatura. En: *Revista CEA*. 2022. vol. 8, no. 16. p. 2390-0725. <https://doi.org/10.22430/24223182.1911>
32. PARÍS-ROCHE, Fernando. La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. 4. ed. Barcelona: Editorial Paidotribo. 2007. 180 p. ISBN 84-8019-284-4
33. QUINN, Robert-E.; ROHRBAUGH, John. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. In: *Management Science*. 1983. vol. 29. p. 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
34. ROETHLISBERGER, Fritz. J.; DICKSON, William. J. *Management and the worker: an account of a research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works*. 1. ed. Chicago: Harvard University Press. 1966. 615 p.
35. SCOTT, Richard-William. *Organizations: rational, natural and open systems*. 1. ed. New Jersey: Prentice Hall. 1981. p. 381. ISBN 0136419771.
36. SETIAWANTA, Yulita; UTOMO, Dwiwarso; GHOZALI, Imam; JUMANTO, Jumanto. Financial performance, exchange rate, and firm value: the Indonesian public companies' case. In: *Organizations and Markets in Emerging Economies*. 2020. vol. 11, no. 22. p. 348–366. <https://doi.org/10.15388/OMEE.2020.11.37>
37. SARTA, Andrew; DURAND, Rodolphe; VERGNE, Jean-Philippe. Organizational adaptation. In: *Journal of Management*. 2021. vol. 47, no. 1. p. 43–75. <https://doi.org/10.1177/0149206320929088>
38. SMITH, Edward-E.; PATALANO, Andrea-L.; JONIDES, John. Alternative strategies of categorization. In: *Cognition*. 1998. vol. 65, no. 2. p. 167–196. [https://doi.org/10.1016/S0010-0277\(97\)00043-7](https://doi.org/10.1016/S0010-0277(97)00043-7)
39. TEDESCHI, James; SCHLENKER, Barry ; BONOMA, Thomas. *Conflict, Power & Games: The Experimental Study of Interpersonal Relations*. 1 ed. New York : Routledge, 2017. 280 p. e-ISBN 9781315080642. <https://doi.org/10.4324/9781315080642>
40. WINAND, Mathieu; VOS, Steven; ZINTZ, Thierry; SCHEERDER, Jeroen. Determinants of service innovation: A typology of sports federations. In : *International Journal of Sport Management and Marketing*. 2013. Vol 13, no 1. p. 55-73. <https://doi.org/10.1504/IJSM.2013.055194>
41. WINAND, Mathieu; ZINTZ, Thierry; BAYLE, Emmanuel; ROBINSON, Leigh. Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. In: *Managing Leisure*. 2010. vol. 15, no 4. p. 279-307. <https://doi.org/10.1080/13606719.2010.508672>
42. WEMMER, Felix; EMRICH, Eike; KOENIGSTORFER, Joerg. The impact of co-competition-based open innovation on performance in nonprofit sports clubs. In: *European Sport Management Quarterly*. 2016. vol. 16. p. 341-363. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1164735>
43. YUNIARTY, Yuniarty; PRABOWO, Harjanto; ABDINAGORO, Sri-Bramantoro. The role of effectual reasoning in shaping the relationship between managerial-operational capability and innovation performance. In: *Management Science Letters*. 2021. vol. 11, no 1. p. 305–314. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.002>
44. ZHANG, Yali; SUN, Jun; YANG, Zhaojun; WANG, Ying. Critical success factors of green innovation: technology, organization and environment readiness. In: *Journal of Cleaner Production*. 2020. vol. 264. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121701>