

Artículo

Modelos de gestión para aplicar en la gestión deportiva: una revisión bibliográfica

Andrés Espinosa Schmied ^{1*}, Jonathan Hernández Sáez ² y Solange Iturra Reyes ³

^{1*} Universidad Adventista de Chile; andres82espinosa@gmail.com

² Universidad Andrés Bello; ionyhs87@gmail.com

³ Instituto Geográfico Militar, Ejército de Chile; Solange.iturra@ejercito.cl

* Correspondencia: andres82espinosa@gmail.com

Resumen: La gestión deportiva la entendemos como a las acciones necesarias para llevar a cabo actividades y proyectos mediante estructuras programáticas que se enfocan en dar proyección al deportista. Este trabajo de investigación analizamos tres modelos de gestión comúnmente utilizados como Deming, Ishikawa y Por Resultados. Estos fueron estudiados, analizados y comparados para así conocer sus fortalezas, debilidades y características que pueden tener cada uno entre sí. Después de analizar los modelos de gestión se logra determinar que el modelo de Deming y su aplicación sería el más idóneo para establecer las bases de un modelo de gestión deportiva.

Palabras Clave: Ansiedad generalizada, contingencia sanitaria, estudiantes universitarios, estrategias de afrontamiento, gestión emocional.

1. Introducción

En una organización en donde se trabaje con el recurso humano y se esperen resultados efectivos de acuerdo a su objetivo principal, es fundamental considerar factores que son inherentes a los procesos administrativos, ya que la administración es un área bastante sensible al momento de resolver problemas o desafíos que se presentan durante el cumplimiento de cada función dentro de la estructura de organización adoptada.

Chiavenato indica que el concepto de organización puede entenderse como: "un sistema de actividades conscientes coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella", por lo tanto para que este sistema funcione con una coordinación y alineación acorde a sus ocupaciones es de suma importancia tener un trabajo específico orientado a la armonía de los procesos administrativos y en relación a la interacción directa con las personas de una estructura organizacional. La mayor complejidad que se puede observar es que existen variados tipos de organización, que difieren de los grupos y sociedades dependiendo de la formación, distinguiéndose principalmente en sus objetivos, es por esto que todas las metodologías aplicadas deben ser direccionadas por una tarea fundamental que es "la gestión".

Según Taylor, considerado el padre de la administración, "la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente", una función importante al momento de evaluar el cumplimiento, es que las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto, y para que exista efectividad, se debe maniobrar conforme a un esmero que dirija todos los procesos ejecutados dentro de un ordenamiento de personas.



Copyright: © 2022 por los autores. Presentado para su posible publicación en acceso abierto.

Dentro de la gestión organizacional, se pueden encontrar muchos tipos de variantes que se pueden aplicar en una estructura dependiendo del objetivo principal de cada organización, lo que se busca es definir los procesos promoviendo el control y la asignación adecuada de recursos, ya que la gestión es un conjunto de prácticas y estrategias aplicadas con la finalidad de alcanzar resultados tangibles.

Es por esto que, al momento de analizar la formación de una organización con objetivos deportivos, nos encontramos que pueden aplicarse los múltiples modelos de gestión de calidad que existen, no obstante, se analizarán tres modelos de gestión, analizando sus fortalezas, similitudes y diferencias para tratar de establecer el que se adapte de mejor manera al área deportiva.

para conseguir este objetivo se realizará un análisis bibliográfico de los modelos de gestión de Deming, Ishikawa y el Modelo por Resultados, para así establecer una tabla comparativa que nos permita indicar que modelo es el que se adapta mejor al área deportiva.

Los procesos, en todos los ámbitos de trabajo en una organización o institución deben ser llevados adelante de una forma correcta para la consecución de los objetivos propuestos, para ello el uso de los distintos modelos debe ser escogida correctamente y llevada adelante de forma planificada y concreta.

El modelo de Deming es muy importante dentro de la administración, la gestión y otras organizaciones a nivel de mercado. Sus etapas, planificar, hacer, verificar y actuar permiten un seguimiento y un proceso de mejora continua que permite ir a la vanguardia, respondiendo efectivamente a las necesidades y demanda de los consumidores (Pineda, n.d.). Resulta ineludible utilizar la metodología PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar) impulsada por Deming, como una forma de ver las cosas que pueden ayudar a la empresa a descubrirse a sí misma y orientar cambios que la vuelvan más eficiente y competitiva (Pineda, n.d.).

Ahora bien, relacionar algunos modelos de gestión puede llevarnos a pensar que el éxito de la gestión y de los procesos en la organización puede verse mermado o no lograr la consecución de las metas propuestas, pero muchas veces encontramos que la solución se logra a través de interactuar entre dos modelos.

Durante la tesis Aplicación del Ciclo PHVA para la mejora de la productividad del Proceso de Reclutamiento y Selección en el área de Recursos Humanos del Instituto Peruano del Deporte – 2018. Se utilizó el diagrama de Ishikawa en conjunto con la técnica 6m donde se identificaron las distintas causas de la problemática, con el fin de identificar las principales causas y su posterior tratamiento, se apreció que las causas con mayor frecuencia son la existencia de actividades que no agregan valor, falta de estandarización del proceso e inexistencia de indicadores. Como resultado de esto se desarrolló un ciclo de mejora continua PHVA y se realizó un proceso estandarizado para la selección de personal que mejoro estos procesos de selección de personal (Flores, Asesor, Montoya Cárdenas, & Adolfo, n.d.). Su relación permitió llevar adelante de manera efectiva la problemática surgida en el Instituto Peruano del Deporte y nos muestra la posibilidad concreta de poder enlazar dos procesos de forma adecuada.

El diagrama de Ishikawa también conocido como cola de pez por su diseño o estructura fue creado por Kaoru Ishikawa en el año 1943. Consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema, este esquema también conocido como diagrama de causa-efecto se basa en la premisa de que todo problema tiene una causa; de algo que está mal, equivocado o produciendo un error en un proceso. El objetivo es identificar de dónde surgen las acciones que están conformando ese problema y darles una solución.

Otro valor del método es su flexibilidad para adaptarse a cualquier industria, actividad, área, contexto o situación. Un ejemplo de esto fue el uso en la realización de un estudio de modelo de gestión para la calidad en las prácticas de pedagogía. (Prácticas, Pedagogía, Rodríguez Gallego, & Sierra, n.d.) el análisis de causa y efecto mediante el diagrama de Ishikawa trata de mostrar un resultado insatisfactorio (efecto) y de identificar los factores (causas) que lo originan para así mejorar el modelo de supervisión existente de supervisión de prácticas profesionales de pedagogía. La adaptabilidad de este modelo y la facilidad de aplicación es útil para conseguir diferentes objetivos, ya sea analizar, resolver o ser más rápidos y más eficientes. Al hacer un análisis de los procesos, se vislumbra la problemática en distintos niveles: desde pequeñas fallas de bajo impacto hasta graves obstáculos que pueden afectar severamente la operatividad, ya sea en un departamento, grupo o hasta en la empresa completa.

Ambos tipos de gestión anteriormente mencionados se enfocan en la mejoría de los procesos durante el desarrollo de ellos, con distintos mecanismos, pero con el mismo fin que es el de ajustar los procedimientos de manera más eficiente. En cambio, el modelo por resultados tiene un enfoque distinto. el PNUD define la gestión basada en resultados como "una estrategia de gestión o el enfoque de una organización que asegura que los procesos excelentes, productos y servicios contribuyen a la

consecución de los resultados claramente". La gestión basada en resultados proporciona un marco coherente para la planificación estratégica y la gestión mediante la mejora de aprendizaje y rendición de cuentas. También es una estrategia general de gestión encaminadas a lograr cambios importantes en la forma en que funcionan las organizaciones, mejoras del rendimiento y los resultados de logro propuestos por la organización, monitoreando el progreso hacia el logro de resultados esperados, integrando las lecciones aprendidas en los procesos de retroalimentación" ("21181-1-66172-3-10-20120811," n.d.).

Este modelo trabaja en dirección de un plan estratégico donde se definen los objetivos, las responsabilidades a través de la organización, para conducir hacia los resultados propuestos y establecidos.

Como podemos ver, estos modelos sugieren un importante análisis que nos permitirá determinar cuál puede ajustarse mejor al ámbito deportivo. Los modelos pueden ser usados en distintos ámbitos, pueden ser flexibles, pueden relacionarse entre sí en búsqueda de un objetivo, tienen debilidades por supuesto y dentro de esta revisión iremos avanzando también en determinar cuál puede llevarse a cabo en el ámbito deportivo, o cuales serían las consideraciones a tener en cuenta al usar uno u otro modelo.

2. Materiales y Metodología

La metodología propuesta para el desarrollo de esta investigación fue la revisión de estudios sobre modelos de gestión aplicados al desarrollo de la gestión deportiva, la no existencia de un modelo específico aplicado a esta área nos llevó a desarrollar un análisis acabado de modelos de gestión y administración que pudieran ser aplicados al área de la gestión deportiva.

Para llevar a cabo este estudio se realizó una búsqueda pormenorizada de artículos académicos en las principales bases de datos de buscadores académicos como Dialnet y Redalyc. Durante la revisión de admitieron aquellos artículos publicados dentro de los últimos dieciséis años, pero priorizando los estudios ubicados dentro de los últimos diez años para así asegurar de este modo una evidencia actualizada. Los criterios considerados para la inclusión de los artículos en la revisión fueron:

1. Estudios dirigidos al modelo de gestión de Deming o ciclo mejora continuo utilizados en la gestión deportiva.
2. utilización del diagrama de causa y efecto o modelo de gestión de calidad total de Kaoru Ishikawa en procesos de gestión deportiva.
3. Aplicación del modelo de gestión por resultados en gestión deportiva.
4. Artículos sobre estudios con un enfoque cuantitativo y cualitativo, aunque como criterio de selección se privilegian los estudios de corte cuantitativos por la veracidad de los datos y su análisis.

En la primera revisión de artículos se centraron en si existían estudios previos específicos del área de la gestión deportiva y de la utilización de estos modelos de gestión como Deming, diagrama de causa y efecto y de modelo de gestión por resultados cuyos resultados solo arrojaron resultados en el área de la gestión y administración de recursos humanos. Motivo por el cual se llevó a cabo una segunda revisión con la utilización de la palabra modelo de gestión con la utilización de operadores booleanos and y + siendo esta última combinación la que arroja mayores y mejores resultados.

3. Resultados

En la siguiente tabla se describen las Diferencias, Similitudes, Fortalezas y Debilidades de cada modelo vistas en esta revisión.

Tabla 1. Comparativa de modelos de Gestión

Nombre de Modelo	Diferencias	Similitudes	Fortalezas	Debilidades
	-Los tiempos de ejecución o de procesos son distintos en cada uno.	-Incorpora al proceso a todas las partes involucradas.	-Facilitar el análisis de problemas. -Identificar causas y efectos entre las	-Ser un modelo reactivo, no anteponerse a los hechos.

Ishikawa	-Corrección de problemas, Ishikawa no debería tener, por Resultados soluciona inmediatamente y Deming retroalimenta al final de cada ciclo.	-Mejoran la gestión y procesos de la empresa u organización. -Incluyen a los trabajadores en el proceso de gestión creando de manera especial el sentido de pertenencia.	variables de un proceso. -Flexibilidad para adaptarse a cualquier industria, actividad, área, contexto o situación. -Involucra a todas las partes del problema. -Mejora procesos. -Fácil aplicación.	-No tener un ciclo de mejora continua o proceso de constante evaluación.
	-La mejora continua de la empresa y sus procesos sólo se produce en Deming.			
Deming	-Los tiempos de ejecución o de procesos son distintos en cada uno.	-Incorpora al proceso a todas las partes involucradas.	-Ciclo de Mejora continua de sus servicios al usuario y de sus productos. Aplicabilidad ilimitada.	-Los cambios son a largo plazo o deben implementarse para períodos largos de tiempo.
	-Corrección de problemas, Ishikawa no debería tener, por Resultados soluciona inmediatamente y Deming retroalimenta al final de cada ciclo.	-Mejoran la gestión y procesos de la empresa u organización. -Incluyen a los trabajadores en el proceso de gestión creando de manera especial el sentido de pertenencia.	-Crecimiento de las fortalezas de la empresa. -Reduce los costos de la implementación de procesos. -Autoevaluación continua. -Incorpora a todas las partes de la organización.	-Los problemas urgentes no son solucionables al corto plazo. -Requiere de inversión de parte de la empresa para lograr las mejoras y cambios importantes que se deben realizar.
	-Los tiempos de ejecución o de procesos son distintos en cada uno.	-Incorpora al proceso a todas las partes involucradas.	-Establece objetivos claros y realistas.	-Poca experiencia en la aplicación.

Por Resultados	-Corrección de problemas, Ishikawa no debería tener, por Resultados soluciona inmediatamente y Deming retroalimenta al final de cada ciclo.	-Mejoran la gestión y procesos de la empresa u organización.	-Busca incrementar la eficacia en los procesos.	-Planificación previa con objetivos mal enfocados, puede provocar una mala gestión total.
	-La mejora continua de la empresa y sus procesos sólo se produce en Deming.	-Incluyen a los trabajadores en el proceso de gestión creando de manera especial el sentido de pertenencia.	-Favorece la toma de decisiones.	
			-Mejora la comunicación entre los distintos escalones de la organización.	-No existe una herramienta que mida el éxito de los resultados de manera efectiva.
			-Hace que los individuos conozcan mejor las metas de la organización.	

Comparación de Diferencias:

Cada modelo de gestión tiene sus tiempos para llevar a cabo su proceso, no tienen tiempo determinado previamente para ello, sino que va a ser determinado para la acción a realizar, el modelo que puede tener más estructura con respecto a esto es el modelo de Deming, ya que tiene un comienzo, desarrollo, final, retroalimentación y un reinicio del ciclo, por lo tanto, permite conocer cuándo será el fin de cada ciclo. En cuanto a la corrección de problemas que vayan surgiendo durante el desarrollo de cada proceso, Ishikawa no debería tener inconvenientes para su desarrollo ya que previamente se analiza por completo las situaciones a intervenir, el modelo Por Resultados busca soluciones inmediatamente al producirse las problemáticas y Deming trabaja cerrando el ciclo completo para retroalimentar y realizar las mejoras a los distintos problemas surgidos durante el proceso. La mejora continua solamente se produce y realiza en el modelo de Deming, en los otros dos modelos de gestión no se produce ni es un objetivo final en la aplicación de ellos.

Comparación de Similitudes:

La mayor similitud y más importante encontrada es la importancia que cada modelo le entrega a cada una de las partes involucradas en el proceso, tanto así que cada modelo integra de manera total a la organización involucrada para el buen desarrollo del proceso. De esta manera busca generar de manera fuerte un sentido de pertenencia en los trabajadores y colaboradores de la organización. Además, podemos ver que cada modelo de gestión enfatiza y busca mejorar los procesos en todo ámbito de la gestión de la organización.

Comparación de Debilidades:

Encontramos en este apartado varias debilidades distintas para cada proceso, algunos de ellos para Ishikawa es que es un modelo reactivo y no previsor a los posibles hechos, no posee un método de retroalimentación una vez finalizado el proceso. Por su parte el modelo Por Resultados es un modelo con poca experiencia en el ámbito y en su aplicación en comparación con Ishikawa y Deming, si los objetivos planteados son erróneos su mala gestión es segura, esto lleva a un análisis importante el momento de postular los objetivos a alcanzar. Deming por su parte, tiene en su contra el largo período de implementación, la mayoría a largo plazo donde las problemáticas a solucionar en breve se ven disminuidas en sus posibilidades. También Deming requiere de una amplia e importante inversión por parte de la organización para lograr las mejoras que se buscan con su implementación. Ahora bien, los tres modelos presentan una misma debilidad, la cual es analizada también en las

similitudes, es que los modelos analizados no tienen determinados previamente los períodos de ejecución y plazos para llevar adelante la planificación.

Comparación de Fortalezas:

Todos los modelos analizados presentan variadas fortalezas, Ishikawa facilita en el análisis de problemas, identifica causas y efectos entre las variables de un proceso, es flexible para adaptarse a distintos ámbitos dentro de una organización, es de fácil aplicación, involucra a todas las partes del problema y de la gestión entre las más importantes. El modelo Por Resultados es claro y realista en sus objetivos, busca mejorar los tiempos de ejecución siendo eficaces en los procesos, al tener objetivos y planteamientos claros favorece de esta forma la toma de decisiones, y tiene elementos que hacen que la organización se involucre totalmente en el proceso mejorando la comunicación entre distintos escalones de la organización y dando a conocer también de mejor manera las metas de la organización. Deming provee una mejora en la calidad de sus servicios tanto para la organización como para el usuario de esta, al ser un ciclo es de aplicabilidad ilimitada mientras su mejora sea continua, esto también ayuda a fortalecer financieramente a la organización reduciendo los costos en sus procesos. Al ser un ciclo provee una autoevaluación constante lo que permite un crecimiento de las fortalezas de la empresa, incorpora a todas las partes de la organización en la implementación del proceso.

4. Discusión

A través de esta revisión bibliográfica hemos analizado estos tres modelos de gestión propuestos (Deming, Ishikawa, Modelo Por Resultados) donde comparamos de manera directa sus distintas fortalezas, debilidades, similitudes y diferencias en los distintos ámbitos en que fueron aplicados.

La importancia de esta revisión radica en definir qué modelo se adapta de mejor manera a la gestión deportiva y analizar cómo pueden ser importantes e idóneos en distintas etapas de los procesos de gestión, fortaleciendo y mejorando las instituciones relacionadas al deporte y la actividad física. El modelo de Ishikawa o diagrama de Ishikawa también conocido como cola de pez por su diseño o estructura fue creado por Kaoru Ishikawa el creador de esta metodología lo desarrolló en el año 1943. Y consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema, este esquema también conocido como diagrama de causa-efecto se basa en la premisa de que todo problema tiene una causa; de algo que está mal en un proceso. A su vez el modelo Por Resultados es un modelo directivo, organizacional y de gestión que pone como énfasis los resultados y no los procedimientos, propone que todos los recursos y esfuerzos estén dirigidos al logro de las tareas dispuestas. Por otra parte, tenemos el Modelo de Deming, creado por Edward Deming un escritor, estadístico, profesor, y además autor y difusor del concepto de Calidad Total. En este proceso se busca a través de un ciclo, una mejora continua a través de cuatro etapas que se establecen como fundamentales, estos son Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Una de las razones que nos lleva a este análisis bibliográfico además de las mencionadas es poder encontrar la mejor forma de proporcionar calidad en la gestión deportiva, y en búsqueda de esta idea o concepto de calidad es que hemos encontrado para el análisis el modelo de Deming, el cual ha sido utilizado en ámbitos de la educación, administración, gestión y muchos más. En México Montesinos González, Salvador; Vázquez Cid de León, Carlos; Maya Espinoza, Ivonne; Gracida, Enrique Baruc realizaron un estudio llamado "Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming" nos muestra la eficiencia y cómo este modelo potencia significativamente el rendimiento en el área aplicada aumentando el valor inicial en un 4,04% al cabo del tercer año de su inicio. Por otra parte, el modelo de gestión Por Resultados en el estudio realizado "Modelos de gestión de resultados: un estudio transnacional" de Nuria Reguera Alvarado*, Joaquina Laffarga Briones y Pilar de Fuentes Ruiz concluyen que no hay duda que el modelo por resultados es la mejor metodología de control ante los recursos financieros debido a que se analizan distintos modelos de gestión de resultados que fueron aplicados en distintas empresas con el objetivo de cuantificar la discrecionalidad contable, determinando si alguno de los modelos de resultados analizados ofrece mejores resultados en cuanto a la cuantificación a partir de distintas pruebas de especificación. El modelo de Ishikawa trata de mostrar un resultado insatisfactorio (Efecto) y de identificar los factores (Causas)

que lo originan. Se utilizan cuatro tipos de factores: Personales, procedimentales, funcionales

(tiempo-espacio) y materiales". Rodríguez Gallego, Margarita R.; Ordóñez Sierra, Rosario en "Modelo de Gestión para la Calidad en las Prácticas de Pedagogía" dicen que "ha costado bastante categorizar las causas en personales, procedimentales, funcionales y materiales. Pero una vez conseguida la interiorización y el manejo les ha sido muy útil para visualizar y priorizar los problemas/causas".

Todo lo anterior, son características de cada modelo de gestión, como podrían funcionar de mejor manera en los distintos escenarios de una planificación organizacional, dejando en evidencia que Ishikawa y Por Resultados pueden funcionar también como soporte del modelo de Deming. Ya que en el estudio "Uso del ciclo de Deming para asegurar la calidad en el proceso educativo sobre las Matemáticas" de Salas-Rueda, Ricardo vemos el uso de Ishikawa o "Diagrama causa-efecto para identificar la eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje sobre los temas del método de Gauss-Jordan", utilizando parte del modelo en la etapa de planificación de Deming. Y conforme a los artículos del modelo por resultados ("Modelos de gestión de resultados: un estudio transnacional" de Nuria Reguera Alvarado*, Joaquina Laffarga Briones y Pilar de Fuentes Ruiz y "Retos de la gestión pública: presupuesto por resultados y rendición de cuentas" de Jubitzza Franciskovic, encontramos solo aplicado en el área financiera por su nivel de convicción ante los logros a los objetivos planteados, es por esto que este modelo podría complementar en la etapa de asignación de recurso y planificación presupuestaria, como una manera de control efectivo ante los requerimientos de cada tarea a cumplir. De esta forma el modelo Por Resultados puede ser aplicado como método de soporte o seguimiento en la etapa de Planificación de Deming, proporcionando herramientas que faciliten llevar a cabo el proceso de gestión.

5. Conclusión

Después de esta revisión, discusión y análisis bibliográfico realizado, creemos que el modelo de gestión más idóneo para utilizar como base para un modelo de gestión deportiva exitosa es el modelo de Deming.

Los modelos de gestión analizados aplicados tanto de forma individual como también en forma complementaria, utilizados de manera correcta dentro de las necesidades de la gestión dan resultados exitosos y mejoran los procesos de gestión.

Los tres modelos de gestión analizados buscan mejorar la calidad, tanto de los servicios que se entregan como del funcionamiento general del proceso de gestión de la organización.

Referencias Bibliográficas

- Montesinos González, S., Vázquez Cid de León, C., Maya Espinoza, I., & Gracida Gracida, E. B. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92).
- Salas-Rueda, R. (27 de Agosto de 2018). Uso del ciclo de Deming para asegurar la calidad en el proceso educativo sobre las Matemáticas. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(27), 8-19.
- Nieves Nieto, C. d., & Ross MacDonnell, L. (2006). Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. *Universidad Politécnica de Cartagena*.
- Calabuig, F., Burillo, P., Crespo, J., & Mundina, J. y. (Diciembre de 2010). SATISFACCIÓN, CALIDAD Y VALOR PERCIBIDO EN ESPECTADORES DE ATLETISMO. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 10, 577-593.
- Rodríguez Gallego, M. R., & Ordóñez Sierra, R. (Diciembre de 2012). MODELO DE GESTIÓN PARA LA CALIDAD EN LAS PRÁCTICAS DE PEDAGOGÍA. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 16(3), 357-372.
- Mediavilla Saldaña, L. (Abril-Junio de 2014). La calidad técnica en el turismo de aventura. *Apunts Educación Física y Deportes*(116), 80-86.
- Morales-Sánchez, V., Pérez-López, R., Morquecho-Sánchez, R., & Hernández-Mendo, A. (2016). Generalizabilidad y Gestión Deportiva. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 16(1), 161-170.
- Franciskovic, J. (2013). Retos de la gestión pública: presupuesto por resultados y rendición de cuentas. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 18, 28-32.
- Reguera Alvarado, N., Laffarga Briones, J., & de Fuentes Ruiz, P. (enero-junio de 2015). Modelos de gestión de resultados: un estudio transnacional. *Revista de Contabilidad*, 18(1), 11-19.

- Cortez Flores, L. V. (2018). Aplicación del Ciclo PHVA para la mejora de la productividad del Proceso de Reclutamiento y Selección en el área de Recursos Humanos del Instituto Peruano del Deporte. Lima, Perú.
- Castillo Pineda, L. (Noviembre de 2019). El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill. Interamericana, S.A