



Sustentabilidad organizacional y desempeño superior en clubes deportivos de combate federado. Escala de medición y caracterización empírica

Organizational sustainability and performance in federated combat sport clubs. A survey scale and empirical characterization

Autores

Edson Javier Ramos-Díaz ¹
Patricia Mercado-Salgado ²
Lisette Farah-Simón ³

^{1,3} Universidad Nacional Autónoma de México (México)

² Universidad Autónoma del Estado de México (México)

Autor de correspondencia:
Patricia Mercado Salgado
pat_mersal@yahoo.com

Recibido: 29-07-25

Aceptado: 15-09-25

Cómo citar en APA

Ramos-Díaz, E. J., Mercado-Salgado, P., & Farah-Simón, L. (2025). Sustentabilidad organizacional y desempeño superior en clubes deportivos de combate federado. Escala de medición y caracterización empírica. *Retos*, 72, 858-873. <https://doi.org/10.47197/retos.v72.117267>

Resumen

Introducción: Los clubes deportivos de combate experimentan una expansión significativa en un mercado maduro y consolidado, lo que plantea desafíos relacionados con la gestión responsable y sostenible. Sin embargo, la producción científica sobre sustentabilidad organizacional se centra principalmente en enfoques conceptuales y modelos generales, mientras que la evidencia empírica en este tipo de organizaciones es limitada.

Objetivo: Identificar prácticas de sustentabilidad organizacional —en sus dimensiones social, ambiental y económica— y su relación con el desempeño superior en clubes deportivos de combate federado ubicados en el centro de México.

Metodología: En esta investigación cuantitativa de alcance descriptivo-correlacional, se utilizó una muestra no probabilística de 100 clubes. Para la recolección de datos primarios se aplicó un cuestionario conformado de dos escalas: sustentabilidad organizacional y desempeño superior, con calidad métrica comprobada mediante análisis factorial exploratorio y confiabilidad.

Resultados: Predominan las prácticas orientadas a la sustentabilidad social, seguidas por las ambientales y económicas. Aunque se confirman relaciones entre estas dimensiones, no se observa equilibrio en su aplicación. Asimismo, la sustentabilidad organizacional influye en el desempeño superior, específicamente en la calidad, pero no en la eficiencia.

Discusión: La falta de equilibrio y simultaneidad de las tres dimensiones convierte a estos clubes en organizaciones incipientemente sustentables, aunque por ahora priorizan lo social sobre lo económico y ambiental.

Conclusiones: Para avanzar en congruencia con su carácter social, estos clubes deben integrar la sustentabilidad organizacional a su misión y estrategia empresariales, evitando que su impacto se limite a la calidad.

Palabras clave

Calidad; club deportivo; desempeño superior; sustentabilidad organizacional; sustentabilidad social.

Abstract

Introduction: Combat sports academies and clubs are undergoing significant expansion within a mature and consolidated market, which poses challenges related to responsible and sustainable management. However, the scientific literature on organizational sustainability has largely focused on conceptual frameworks and general models, with limited empirical evidence on its strategic implementation in this type of organization.

Purpose: To identify organizational sustainability practices—across social, environmental, and economic dimensions—and their relationship with superior performance in federated combat sports clubs located in central Mexico.

Methodology: A quantitative, descriptive–correlational research design was applied, using a non-probabilistic sample of 100 clubs. Data were collected through a questionnaire composed of two scales (organizational sustainability and superior performance), whose psychometric properties were validated through exploratory factor analysis and reliability testing.

Findings: Socially oriented sustainability practices prevail, followed by environmental and economic ones. Although relationships among these dimensions were confirmed, no balance or simultaneity was observed in their implementation. Furthermore, organizational sustainability positively influences superior performance, particularly in terms of quality, but not efficiency.

Discussion: This lack of balance and simultaneity makes these clubs only incipiently sustainable, as they prioritize social aspects over economic and environmental ones.

Conclusion: To achieve greater balance and effectiveness, sustainability must be integrated into the clubs' mission and business strategy, since its current impact is limited to quality and does not extend to efficiency.

Keywords

Organizational sustainability; performance; quality; social sustainability; sport club.

Introducción

El deporte desempeña un papel fundamental en la calidad de vida al contribuir a la salud física y mental de las personas. A la par de los beneficios individuales, también representa una alternativa para reducir la violencia, fomentar la inclusión y promover la no discriminación en contextos comunitarios diversos.

Si bien puede variar la importancia que cada país otorga al deporte, la participación de la población impulsa la creación de espacios deportivos e industrias vinculadas, así como entornos que fortalecen el tejido social, el cuidado del ambiente y la innovación de actividades empresariales (Hu et al., 2016). Por otro lado, y como lo señalan Li y Su (2025), el rápido crecimiento de la industria del deporte ha intensificado el escrutinio sobre sus prácticas de sustentabilidad, desde el consumo de recursos en los mega eventos hasta la huella de carbono de las infraestructuras.

Según Pestrea et al. (2025), los grandes eventos deportivos internacionales persiguen maximizar los impactos positivos —como la generación de beneficios económicos, la creación de infraestructura duradera y la promoción de la inclusión social—, al tiempo que busca minimizar los efectos negativos, tales como la degradación ambiental y los trastornos sociales derivados del ruido y la congestión. En este contexto, las organizaciones deportivas, de cualquier tamaño, deben asumir un papel proactivo en la promoción del desarrollo sustentable y, de manera específica, orientarse hacia su consolidación como organizaciones sustentables.

Las artes marciales, además de su dimensión deportiva, constituyen un estilo de vida saludable y portador de valores culturales con funciones educativas y recreativas. Es un sector que se encuentra en expansión dentro de un mercado maduro y competitivo (Ko y Yang, 2012), reflejado en el aumento de practicantes de todas las edades, la proliferación de escuelas comerciales y la demanda creciente de bienes y servicios especializados (Rozmiarek, 2024). Sin embargo, la literatura sobre academias y clubes de combate federado y artes marciales sigue siendo limitada, especialmente en torno a las estrategias organizacionales (Barbu et al., 2022). Entre estas estrategias, la sustentabilidad organizacional emerge como un ámbito poco explorado, tanto desde la perspectiva de las políticas públicas como de la percepción social (Gregori-Faus et al., 2024). A pesar de los avances normativos y del discurso institucional sobre la sustentabilidad, los empresarios enfrentan el reto de implementar acciones más ambiciosas y efectivas, pasando “de las palabras a los hechos” (Pacto Mundial de la ONU España, 2024, p. 4).

La sustentabilidad organizacional se concibe como la capacidad que tiene una empresa para contribuir al desarrollo sustentable generando beneficios simultáneos en lo económico, lo social y lo ambiental (Carr, 2024). Se trata de impulsar la creación de nuevos negocios sustentables y reorientarlos hacia oportunidades de crecimiento (Caiado et al., 2018), lo que incluye priorizar el proceso de transición hacia la sustentabilidad de las organizaciones deportivas (Strittmatter et al., 2025), sin perder de vista la búsqueda de valor para los accionistas y satisfacción de las partes interesadas.

En el mundo académico, la importancia del estudio de la sustentabilidad en las organizaciones deportivas radica en la integración de lo social, lo económico y lo medioambiental. Esta naturaleza integrativa requiere de conocimientos teóricos y evidencias empíricas sobre el desempeño en las organizaciones deportivas, así como su reconocimiento e impacto en la comunidad. Al respecto, la bibliografía existente sobre la sustentabilidad en el deporte suele centrarse en principios y prácticas generales, siendo poco lo que llega a la especificidad de los clubes de combate y de artes marciales (Rozmiarek, 2024).

Las organizaciones encargadas de la promoción y desarrollo del deporte, aun cuando están obligadas a rivalizar en un mercado competitivo para captar y conservar clientes en aras de una mayor rentabilidad (Quispe y Rivera, 2018), no pueden ignorar los escándalos a nivel mundial, ni los requerimientos de infraestructura sofisticada con el respectivo incremento de consumo de energías o la normativa vinculada a los derechos humanos, la dignidad de la persona y la igualdad de oportunidades (Queixalós et al., 2016).

Para avanzar en la reconfiguración de una senda sostenible de organizaciones deportivas, este trabajo tiene como objetivo identificar prácticas de sustentabilidad organizacional (social, ambiental y económica) y su relación con el desempeño superior (calidad y eficiencia) en clubes deportivos de combate federado ubicados en el centro de México.

La estructura del artículo está conformada de la siguiente manera: en primer lugar, se analiza la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior a partir de la teoría de recursos y capacidades. Segundo, el método de esta investigación cuantitativa incluye los participantes, el procedimiento de recolección de datos primarios y la calidad métrica de las escalas que conforman el cuestionario aplicado. En tercer lugar, se presentan los resultados, iniciando con la caracterización de los clubes deportivos participantes, así como los análisis descriptivos y correlacionales de las variables en estudio. Finalmente, el documento cierra con la discusión, las conclusiones, las recomendaciones y las limitaciones del estudio, con el propósito de aportar evidencia empírica que contribuya a la comprensión y fortalecimiento de la sustentabilidad organizacional en el ámbito de organizaciones deportivas.

Revisión de literatura

Como sistemas abiertos, las organizaciones buscan responder a las demandas de su entorno al tiempo que ejercen influencia sobre quienes las conforman a través de directrices que orientan y regulan su comportamiento (Simon, 2020). Para adaptarse en un mundo en constante transformación, deben estar atentas a los rápidos cambios en la tecnología, la comunicación, la economía y el medio ambiente (Valverde et al., 2025). Esto es, si las organizaciones dependen tanto de su entorno como de sus condiciones internas para lograr un desempeño superior, deberán gestionar eficientemente sus recursos y capacidades.

La sustentabilidad organizacional representa retos y oportunidades que no solo provienen del entorno externo, sino también de cómo la dirección adopte e implemente acciones sostenibles para hacer más atendiendo las necesidades del presente y, al mismo tiempo, garantizar un futuro deseable (Hu et al., 2016), lo que requiere de una gestión integral transversal y equilibrada entre la sustentabilidad social, ambiental y económica.

Dado que las organizaciones primero deben sobrevivir para después evolucionar hacia modelos sostenibles, este estudio adopta, por un lado y como marco explicativo, la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991): la ventaja competitiva sostenible depende del control y la combinación de recursos y capacidades que sean valiosos, escasos, inimitables, insustituibles, duraderos e intransferibles (Barney, 1996). Por el otro, parte del supuesto de que las prácticas de sustentabilidad organizacional orientan el aprovechamiento eficiente de recursos y el desarrollo de capacidades hacia la generación de valor.

Los recursos son la base de la operación y rentabilidad de una organización (Grant, 1991). Incluyen cualquier cosa (activos, procesos, información, conocimiento, tecnología y capital físico, por ejemplo) que pueda ser controlada y utilizada para planear e implementar estrategias que mejoren su desempeño (Barney, 1991). Las capacidades, en combinación con los recursos, deben ser estratégicamente útiles para aprovechar las oportunidades del entorno y las dinámicas para la creación de nuevos recursos, aplicándolas en contextos socialmente complejos, tanto al interior como al exterior de la empresa.

En este sentido, la sustentabilidad organizacional (también llamada sustentabilidad corporativa o empresarial) es una capacidad estratégica para la creación de valor presente y futuro que precisa de un propósito corporativo para navegar en entornos turbulentos y para comprender por qué las iniciativas de sustentabilidad tienen sentido para la empresa y para todos (Carr, 2024). Como capacidad organizativa, la sustentabilidad es reguladora del uso de recursos y de las actividades humanas inspirando fuertes comportamientos responsables y adaptativos, a la par de la apertura de procesos y funciones operacionales, así como participación y transparencia en la toma de decisiones. Bajo esta lente, es factible identificar en qué medida están presentes las acciones de sustentabilidad organizacional para que los clubes deportivos avancen hacia su formalización.

El concepto de sustentabilidad se desprende del de desarrollo sustentable, ambos integrados por tres dimensiones (social, ambiental y económica), cuyo propósito es satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer los recursos para las generaciones futuras (Plascencia et al., 2018). De estos conceptos se deriva la sustentabilidad organizacional, entendida como la búsqueda equilibrada de objetivos sociales, ambientales y económicos para generar valor a las partes interesadas, asegurar la sobrevivencia en entornos complejos e inciertos y alcanzar un desempeño superior (Barbu et al., 2022).

La sustentabilidad social considera los beneficios que la empresa aporta al sistema social y a las partes interesadas (empleados, proveedoras, clientes y sociedad), enfocándose en el comportamiento ético, el respeto por los derechos humanos, la prevención de la corrupción, las prácticas laborales, el trabajo



decente, los salarios justos, la protección a la salud del trabajador, la reducción de accidentes y enfermedades, la justicia social y el bienestar de la comunidad, entre otros (Annesi et al., 2024). La sustentabilidad económica se evidencia en el incremento de ingresos y la reducción de costos, así como la capacidad de financiamiento y el aumento de ganancias. La dimensión ambiental evalúa el impacto de la empresa en los ecosistemas, abarcando la calidad y protección del medio ambiente, la reducción de residuos peligrosos y no peligrosos, el tratamiento y reutilización de aguas residuales, y la implementación de incentivos ambientales (Arora et al., 2020; Mohd y Abd, 2019; Caiado et al., 2018).

Para implementar la sustentabilidad organizacional y detener el desequilibrio entre lo social, ambiental y económico, las organizaciones deben adoptar una filosofía de cooperación y búsqueda del beneficio común (Deming, 2018). Colbert y Kurucz (2007), con entrevistas a profundidad a 66 directivos de empresas líderes en sustentabilidad que aplican el modelo de triple línea base, revelan su concepción sobre la intencionalidad y la alineación estratégica en la adopción de la sustentabilidad organizacional. En ello, el papel del factor humano es necesario para generar diálogo y crear consenso, o bien, para conformar capacidades de alineación que hagan realidad esa intención. Entonces, pareciera que pesa tanto el factor humano como el tamaño de la empresa en la implementación de la sustentabilidad organizacional. Esto es, si bien las grandes empresas tienen recursos y capacidades para implementar la sustentabilidad, las micro y pequeñas también pueden hacerlo centrándose en la colaboración y la comunicación.

En síntesis, las hipótesis son:

H1: Las acciones de sustentabilidad organizacional de los clubes deportivos de combate federado varían significativamente según su tamaño, medido por el número de estudiantes atendido.

H2: Los clubes deportivos de combate federado realizan acciones de sustentabilidad social, económica y ambiental, con predominio de lo social.

H3: La sustentabilidad organizacional tiene efecto positivo en el desempeño superior de los clubes deportivos de combate federado, definido en términos de calidad y eficiencia.

Método

Esta investigación cuantitativa se desarrolló con un alcance descriptivo-correlacional, orientado a examinar la relación entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior en clubes deportivos de combate federado. La estrategia de indagación, entendida como la ruta para la recolección de datos primarios, correspondió a un diseño de encuesta (Creswell y Creswell, 2022). Se trata de un estudio no experimental, dado que no se manipularon variables, y de tipo transversal, ya que los datos se recolectaron en un único momento.

Participantes

Al considerar la sustentabilidad organizacional como una estrategia para el aprovechamiento eficiente de recursos y capacidades, la unidad de análisis estuvo conformada por clubes deportivos de combate federado localizados en la región centro de México. La muestra se seleccionó mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, integrada por 100 academias deportivas que cumplieron con los siguientes criterios de inclusión: estar afiliadas a la federación correspondiente y/o contar con alguna certificación en gestión de calidad y seguridad. El tamaño de la muestra se consideró suficiente de acuerdo con el criterio de Kline (2011), que establece que la muestra no debe ser menor a 100 sujetos, independientemente del número de variables analizadas.

En cuanto a su ubicación geográfica, el 37% de los clubes se localiza en la Ciudad de México, el 59% en el Estado de México y el 4% en el vecino Estado de Hidalgo. Respecto a las disciplinas deportivas, predominan el karate (51%) y el taekwondo (35%), aunque también se encuentran representadas otras modalidades como box, artes marciales mixtas, kendo, iaido, jodo, lima lama y wushu.

Procedimiento

El primer contacto con los propietarios y gestores de los clubes de combate federado se estableció a través del presidente de la Asociación Capitalina de Taekwondo, A.C., quien proporcionó un listado de afiliados que cumplían con los criterios de inclusión. Considerando las restricciones sanitarias derivadas de la pandemia, la aplicación del cuestionario se realizó en línea. Se implementaron protocolos para



garantizar el anonimato de los participantes y la confidencialidad de las respuestas, en apego a principios éticos de investigación. Adicionalmente, fue necesario recurrir a visitas presenciales directas a los clubes, con el fin de asegurar una tasa de respuesta adecuada, debido a la limitada disposición para contestar cuestionarios en formato digital en este sector.

Instrumento

La conformación del cuestionario para medir la sustentabilidad organizacional tuvo como base las propuestas de Mohd y Abd (2019) y Arora et al. (2020), quienes sugieren categorías relacionadas con controles ambientales, rendimiento económico e impactos sociales, aunque sin desarrollar reactivos específicos. Por su parte, Hu et al. (2016) evaluaron la sustentabilidad en la industria deportiva mediante indicadores enfocados en eficiencia de recursos, reducción de costos, reputación e imagen corporativa; sin embargo, dichos indicadores no pudieron aplicarse en este estudio, dado que los clubes participantes no han implementado la sustentabilidad organizacional de forma estratégica. Asimismo, Gregori-Faus et al. (2024), a través de una revisión sistemática y un análisis del estado del arte sobre sustentabilidad en instalaciones deportivas, confirman que predominan estudios cualitativos y que persiste la necesidad de definir qué aspectos considerar en cada dimensión de la sustentabilidad.

En cuanto al desempeño superior, se identificó una notoria ausencia de cuestionarios orientados a organizaciones deportivas, salvo la reciente publicación de Macías et al. (2024). Para este estudio, se retomaron como punto de partida las escalas propuestas por Machorro y Mercado (2014) y por Camisón y Cruz (2008), las cuales han demostrado validez y confiabilidad en instituciones de educación superior. A partir de ellas, se adaptaron las dimensiones de eficiencia y calidad como elementos clave para la medición.

Análisis de datos

El análisis estadístico se realizó en varias etapas. En primer lugar, se efectuó un análisis factorial exploratorio (AFE) para evaluar la validez de constructo de los instrumentos de sustentabilidad organizacional y desempeño superior. La pertinencia de las matrices de datos se comprobó mediante la prueba de esfericidad de Bartlett y el índice de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). La confiabilidad interna de las escalas se verificó a través del coeficiente alfa de Cronbach.

En una segunda etapa, considerando las hipótesis planteadas y el nivel de medición de las escalas, se calcularon estadísticos descriptivos, correlaciones de Pearson y pruebas de diferencias entre grupos. Posteriormente, dado que el componente esfuerzo del desempeño superior no mostró correlación estadísticamente significativa con ninguna dimensión de la sustentabilidad organizacional, se procedió a estimar un modelo de regresión lineal múltiple. En este modelo, la variable dependiente fue la calidad, y las variables predictoras fueron las dimensiones de sustentabilidad social, ambiental y económica.

Todos los análisis se llevaron a cabo con el software IBM SPSS Statistics, versión 27, estableciendo un nivel de significancia de 0.05.

Calidad métrica de las escalas de medición

La recopilación de evidencia empírica para responder preguntas sobre un fenómeno específico exige garantizar la calidad métrica del instrumento utilizado para la recolección de datos primarios, particularmente cuando se trata de un fenómeno poco explorado en la población objetivo.

Una vez conformado el cuestionario para medir la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior, se sometió a revisión por autoridades y especialistas del ámbito deportivo, así como académicos expertos en sustentabilidad. Con ello, y siguiendo la metodología propuesta por Arredondo (2024), se realizó una validación mediante juicio de expertos, orientada a evaluar la lógica, coherencia y aplicabilidad de los ítems, así como su relevancia para las organizaciones deportivas. Como resultado de este proceso, el cuestionario quedó integrado por 21 ítems para sustentabilidad organizacional y 24 ítems para desempeño superior, redactados en sentido afirmativo y medidos a través de una escala intervalar tipo Likert de cinco puntos, con anclajes de frecuencia que oscilan entre 1 = nunca y 5 = siempre.

Mediante la validez de constructo se busca que una definición operacional mida lo que se supone que debe medir (Black, 2012). Con el AFE se comprobó la estructura factorial de las variables en estudio, el cual resulta útil al extraer una cantidad máxima de varianza conforme se calcula cada factor. Como requisito previo se obtiene la medida de adecuación muestral y la pertinencia de la matriz de correlaciones



con las pruebas KMO y la esfericidad de Bartlett (X^2). Para la escala de sustentabilidad organizacional se obtuvo $KMO=.741$, con $X^2=320.936$ (sig. .000), mientras que para desempeño superior fue $KMO=.733$ y $X^2=257.285$ (sig. .000). De acuerdo con Field (2016), en la prueba KMO son aceptables valores superiores a 0.7. Dado que el valor de X^2 es muy alto con pequeños niveles de significancia se estima que la matriz de correlación es significativamente diferente de una matriz de identidad. Además de lo anterior, se obtuvieron valores de los determinantes de las matrices de correlación de .034 y .024, los cuales se encuentran por encima del valor crítico de 0.00001, lo que indica que no existe multicolinealidad grave y que los datos presentan una alta factibilidad de ser reducidos a un número menor de factores.

Bajo estas condiciones y con un método de extracción de análisis de componentes principales y rotación Varimax, el AFE arrojó que con 11 ítems (5 para sustentabilidad social, 4 para sustentabilidad económica y 2 para sustentabilidad ambiental) se alcanza una varianza total explicada del 62.07% (tabla 1). Por su parte, con 8 reactivos de la escala de desempeño superior (4 para calidad y 4 para eficiencia), se logra una varianza acumulada del 65.59% (tabla 2). Como lo señala Nunnally (1987), una escala tiene mayor calidad cuando con menos reactivos cubre mayor varianza de cada factor. Además de lo anterior, para medir la consistencia interna del cuestionario aplicado se recurrió al coeficiente alpha de Cronbach, el cual osciló entre .689 y .841, constatando que los ítems son consistentes (Hair et al., 2018). Con ello, se asegura que las preguntas en la escala de medición trabajen en armonía, proporcionando resultados confiables y robustos en la investigación.

Tabla 1. Cargas factoriales y confiabilidad de la escala sustentabilidad organizacional (n=100)

Reactivos En este club deportivo hay prácticas para...	Componentes			Alpha de Cronbach
	Social	Económico	Ambiental	
Conocer y aplicar códigos de conducta, ética y valores	.766	.121	-.039	.689
Apoyar la igualdad de oportunidades de desarrollo	.737	-.053	.064	
Tener equipo y medidas de protección y seguridad	.734	.141	.209	
Estimular el liderazgo entre alumnos y maestros	.674	.216	-.099	
Llevar a cabo protocolos para evitar el dopaje	.568	.125	.412	
Incrementar los ingresos anuales por mensualidad, venta de uniformes, cuotas de participación, apoyos gubernamentales y patrocinios	.110	.839	.066	.757
Contar con presupuesto suficiente para la operación y eventos deportivos	.029	.824	.074	
Alcanzar resultados económicos por arriba de lo esperado	.162	.710	.119	
Aumentar la cantidad de servicios y alumnos inscritos para la enseñanza de la disciplina deportiva	.263	.520	.503	
Fomentar el uso racional de recursos (energía, agua o gas)	.017	.009	.877	.747
Reducir costos variables por energía, agua o gas	.032	.193	.839	
Varianza explicada	23.23%	20.86%	17.98%	

Tabla 2. Cargas factoriales y confiabilidad de la escala desempeño superior (n=100)

Reactivos Este club deportivo...	Componentes		Alpha de Cronbach
	Calidad	Eficiencia	
Adquiere uniformes, equipo y accesorios deportivos de acuerdo con los requerimientos técnicos al mejor precio sin afectar la salud y seguridad del deportista	.891	.136	.841
Se desempeña de acuerdo con las normas de calidad establecidas con base en la certificación vigente de su federación.	.890	.061	
Realiza cambios constantes para mejorar la salud y seguridad del deportista, los resultados deportivos, sus instalaciones y la capacitación de sus entrenadores.	.846	.211	
Vigila y promueve la calidad del servicio (salud y seguridad del deportista, resultados deportivos, entrenadores capacitados, instalaciones adecuadas) en el marco de las normas de operación y reglamentos establecidos.	.593	.052	
Lograr ahorros económicos por el uso racional de agua, luz, gas y otros recursos	.121	.779	.775
Otorga becas y consigue apoyos en especie para alumnos	-.132	.768	
Realiza programas y planes de trabajo para medir resultados de cada deportista	.399	.756	
Cumple con normas y estatutos y reglamentos técnico operativos establecidos por la federación deportiva de afiliación	.190	.727	
Varianza explicada	36.02%	29.57%	

Resultados

Estos resultados permitieron identificar el grado en que los clubes deportivos han incorporado prácticas de sustentabilidad organizacional en las dimensiones social, económica y ambiental, así como comprender su capacidad de gestión a largo plazo. De igual manera, para fortalecer la responsabilidad de los tomadores de decisiones y diseñadores de políticas públicas, es necesario avanzar de los planteamientos abstractos hacia evidencias empíricas de prácticas concretas, claramente medibles y susceptibles de estandarización (Mohd y Abd, 2019). La presente sección contribuye a este doble propósito.

De los clubes deportivos de combate federado participantes en este estudio, el 43% son pequeños (1 a 20 alumnos), el 43% medianos (21 a 60 alumnos) y el 14% grandes (61 o más alumnos). El 55% de estas organizaciones está afiliado a su respectiva federación deportiva, con mayor proporción en los clubes pequeños (58%) y medianos (58%) que en los grandes (35%). Asimismo, el 76% de las academias cuenta con alguna certificación, destacando los clubes medianos (83%) y pequeños (76%) frente a los grandes (50%) (tabla 3).

Tabla 3. Caracterización por tamaño, afiliación y certificación de los clubes deportivos (n=100)

Tamaño (alumnos)	Afiliación		Total	Certificación		Total
	Si	No		Si	No	
Chico (1 a 20)	25	18	43	33	10	43
Mediano (21 a 60)	25	18	43	36	7	43
Grande (61 y más)	5	9	14	7	7	14
Total	55	45	100	76	24	100

Para contrastar la hipótesis 1, que plantea diferencias en las prácticas de sustentabilidad organizacional y el desempeño superior según el tamaño del club deportivo, se verificó previamente el cumplimiento de los supuestos de normalidad y homogeneidad de varianzas. Posteriormente, se realizó un análisis de varianza (ANOVA) con un nivel de confianza del 95%, aplicando la media armónica (25.437) como ajuste debido a la desigualdad en los tamaños de grupo. Los resultados evidenciaron diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones de sustentabilidad social ($F = 3.606$, $p = .031$) y ambiental ($F = 6.191$, $p = .003$), con puntuaciones más altas en los clubes deportivos grandes. En relación con la dimensión de calidad, los clubes medianos presentaron los valores más elevados ($F = 6.527$, $p = .002$) (tabla 4).

Por otro lado, y respecto a la hipótesis 2, los resultados mostraron mayor prevalencia de prácticas de sustentabilidad social, seguidas por las ambientales y, en tercer lugar, las económicas. En estas dos últimas dimensiones se registraron desviaciones estándar superiores a uno ($DE = 1.07$ y $DE = 1.26$, respectivamente), lo que indica una mayor heterogeneidad en las respuestas. En cuanto al desempeño superior, las organizaciones priorizaron la calidad por encima de la eficiencia, aunque esta última presentó una variabilidad considerable ($DE = 1.23$).

Tabla 4. Diferencias de medias de sustentabilidad organizacional por tamaño de club deportivo (n=100)

Tabla 4. Diferencias de medias de sustentabilidad organizacional por tamaño de club de portuario (n=100)											
Variable	Dimensiones	Tamaño del club								Diferencias	
		General		Chico (n=43)		Mediano (n=43)		Grande (n=14)			
		Media	DE	Media	DE	Media	DE	Media	DE	F	Sig p ≤ .05
Sustentabilidad organizacional	Social	4.41	.701	4.21	.81	4.53	.598	4.69	.481	3.6	.031
	Económica	3.16	1.07	3.24	1.01	3.22	1.03	2.68	1.20	1.6	.192
	Ambiental	3.47	1.26	3.24	1.29	3.35	1.23	4.50	.519	6.2	.003
Desempeño superior	Calidad	4.21	.948	4.17	.991	4.48	.679	3.48	1.17	6.57	.002
	Eficiencia	3.15	1.23	3.13	1.19	3.15	1.32	3.16	1.11	0.07	.993

En línea con lo planteado (hipótesis 3), los resultados mostraron relaciones estadísticamente significativas entre las dimensiones social, económica y ambiental que integran la sustentabilidad organizacional; es decir, estos coeficientes de correlación confirmaron la interacción entre estas dimensiones. Sin embargo, al analizar su relación con el desempeño superior los resultados indicaron que, si bien la sustentabilidad social y la económica se asociaron significativamente con la calidad, la eficiencia no presentó vínculos significativos con ninguna dimensión de la sustentabilidad organizacional (tabla 5).



Tabla 5. Diferencias de medias de sustentabilidad organizacional por tamaño de club deportivo (n=100)

Variables	Sustentabilidad organizacional			Desempeño superior	
	1	2	3	4	5
1. Sustentabilidad Social	1	.301**	.241*	.577**	.143
2. Sustentabilidad Económica		1	.213*	.436**	-.115
3. Sustentabilidad Ambiental			1	-.015	-.024
4. Calidad				1	.334**
5. Eficiencia					1

A diferencia de lo señalado por Araujo y Navarro (2015) y Cortés y Peña (2015), la asociación entre la sustentabilidad organizacional y el desempeño superior se manifestó únicamente a través de la dimensión de la calidad, pero no con la eficiencia. En consecuencia, se procedió a estimar un modelo de regresión lineal múltiple para evaluar el efecto individual de cada una de las tres dimensiones de la sustentabilidad organizacional sobre la calidad (tabla 6).

Para asegurar que ninguna de las variables predictoras fuera combinación lineal de las otras (multicolinealidad), se analizó el factor de inflación de la varianza (FIV), cuyos valores oscilaron entre 1.062 y 1.171. Según Field (2016), se considera que existe multicolinealidad grave entre las variables independientes cuando el FIV es mayor a 10. Por tanto, no existe evidencia de multicolinealidad en este caso.

Mediante el método paso a paso (stepwise), se estimaron tres modelos para identificar el impacto que la sustentabilidad organizacional tiene sobre la calidad. En el modelo 1 se incorporó únicamente la dimensión social; en el modelo 2 se añadió la dimensión económica; y en el modelo 3 se incluyó además la dimensión ambiental. Los resultados del ANOVA indicaron que los tres modelos son estadísticamente significativos (Modelo 1: $F = 49.032$, $p = .000$; Modelo 2: $F = 34.691$, $p = .000$; Modelo 3: $F = 29.261$, $p = .000$), lo que sugiere que las variables predictoras contribuyen significativamente a explicar la variabilidad en la calidad.

Tabla 6 Influencia de la sustentabilidad organizacional en la calidad de clubes deportivos (n=100)

Modelo	Predictores	R	R ²	ΔR^2	ANOVA F	Coficiente B	t	Sig. $p \leq .05$
1	Sustentabilidad social	.577	.327	.333	49.032 Sig. .000	.577	7.002	.000
2	Sustentabilidad social	.646	.405	.084	34.691 Sig. .000	.458	5.461	.000
	Sustentabilidad económica					.313	3.728	.000
3	Sustentabilidad social	.691	.461	.061	29.261 Sig. .000	.493	6.127	.000
	Sustentabilidad económica					.387	4.673	.000
	Sustentabilidad ambiental					-.264	-3.338	.001

Los coeficientes de correlación múltiple (R) entre los predictores (social, económico y ambiental) y la calidad (.577, .646 y .691, respectivamente) presentaron una asociación positiva, significativa y de magnitud alta, respaldando que la calidad puede mejorar cuando las organizaciones deportivas de combate federado adoptan estrategias y prácticas sustentables.

En cuanto a la variabilidad explicada de la calidad (R^2 ajustada), la sustentabilidad social (modelo 1) explicó 32.7% de la varianza; al incorporar la dimensión económica (modelo 2) se alcanzó un 40.5%; y con la inclusión de la sustentabilidad ambiental (modelo 3) se llegó a 46.1%. Aunque el incremento en la varianza explicada fue moderado en los modelos 2 ($\Delta R^2 = .084$) y 3 ($\Delta R^2 = .061$), ambos cambios resultaron estadísticamente significativos ($p < .001$). Conforme a Field (2016, p. 337), el valor del estadístico Durbin-Watson (1.722) indica independencia de los errores. Por otra parte, los valores de tolerancia de los tres predictores (.854, .942 y .873) se aproximaron a uno, o sea, que contribuyen a reducir la varianza no explicada de la variable dependiente (Black, 2012).

Respecto a la influencia individual de los predictores, los tres favorecieron significativamente a la calidad. La sustentabilidad social, predictor del modelo 1 ($\beta = 0.577$, $t = 7.002$, $p < .000$), disminuyó ($\beta = 0.458$, $t = 5.461$, $p < .000$) al incorporar la sustentabilidad económica (modelo 2) ($\beta = 0.313$, $t = 3.728$, $p < .000$). Esto sugiere un posible solapamiento entre ambas dimensiones (la social y la económica). En el mismo sentido, en el modelo 3 se observó cierto repunte en la influencia de la sustentabilidad social (β

= 0.493, $t = 6.127$, $p < .000$), así como una consolidación del efecto de la dimensión económica ($\beta = 0.387$, $t = 4.673$, $p < .001$). Sin embargo, la dimensión ambiental presentó un coeficiente beta negativo ($\beta = -0.264$, $t = -3.338$, $p = .001$), lo que sugiere que, al mantener constantes los efectos de las otras dos dimensiones, su relación con la calidad es inversa.

Discusión

El sector deportivo contribuye significativamente al desarrollo económico, social y ambiental, no solo por su impacto directo en la salud y el bienestar, sino también por su capacidad de generar empleos y promover prácticas responsables. Sin embargo, para que estas ventajas se materialicen a largo plazo y se evidencien en la mejora del bienestar público, la estabilidad económica y la preservación del medio ambiente, es indispensable soportarlas con políticas y prácticas de sustentabilidad organizacional. Este escenario implica procesos de toma de decisiones que integren a múltiples actores (Li y Sun, 2025), entre ellos las academias deportivas de combate y de artes marciales.

Sin importar su tamaño, las dinámicas culturales propias de los clubes deportivos de combate y de artes marciales pueden desempeñar un papel crucial en la promoción de la sustentabilidad, al potenciar beneficios personales y sociales, así como mitigar los impactos negativos de las comunidades donde se encuentran ubicados (Rozmiarek, 2024).

Si bien los resultados evidenciaron ciertas diferencias, el tamaño de la organización incide en la disponibilidad de recursos y en su capacidad para adaptarse al cambio. En general, los clubes grandes suelen disponer de mayores recursos financieros y humanos, mientras que los micro y pequeños muestran mayor flexibilidad organizacional. No obstante, las prácticas de sustentabilidad organizacional no son exclusivas de las entidades de gran tamaño. Los clubes medianos y pequeños también cuentan con recursos y capacidades que les permiten integrar dimensiones sociales, económicas y ambientales en su gestión. Avanzar hacia la visibilidad, la reputación, la innovación y la responsabilidad constituye un desafío común a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, comenzando por generar impactos positivos en la comunidad a la que pertenecen.

Por otro lado, los clubes no actúan de manera aislada, pues su pertenencia a federaciones deportivas o la obtención de certificaciones representa un factor que favorece su operación. Las federaciones, además de regular y promover el deporte, actúan como instancias que unifican criterios, fortalecen la identidad y canalizan recursos. Esta afiliación puede constituir una ventaja competitiva, ya que facilita acceso a beneficios económicos —como precios preferenciales— y genera oportunidades de financiamiento bajo la lógica de la economía de escala: a mayor número de afiliados, mayores recursos para la federación (Winand et al., 2010). No obstante, esta relación también plantea interrogantes sobre la corresponsabilidad en la implementación de prácticas de sustentabilidad, dado que los clubes dependen en parte de lineamientos federativos. Por tanto, las federaciones no solo son guardianas del deporte, sino potenciales catalizadoras para impulsar estrategias sostenibles en sus afiliados.

En el mismo orden de ideas, las certificaciones avaladas por las federaciones no solo aseguran la calidad de la enseñanza, sino que también fortalecen la dimensión social de la sustentabilidad organizacional, al promover la profesionalización y la mejora continua de los instructores. Un profesor certificado no solo representa competencia técnica, sino también la confianza de que la práctica deportiva se desarrolla bajo estándares seguros y responsables. En este sentido, el Sistema de Capacitación y Certificación para Entrenadores Deportivos (SICCED-CONADE) constituye un mecanismo que reconoce la experiencia y las competencias adquiridas, contribuyendo a la formalización y legitimidad del sector. Esta certificación, además, puede convertirse en un factor diferenciador para los clubes al consolidar su reputación, generar valor agregado y responder a expectativas sociales vinculadas con la calidad y la responsabilidad en la gestión deportiva (GEM-SEP-DGAIR, 2025).

A pesar de los beneficios que ofrecen la certificación ISO 26000 y el registro de marca y programas de trabajo ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), estas prácticas aún no se generalizan en los clubes deportivos de combate federado. Esta situación puede deberse a limitaciones de recursos, desconocimiento o la percepción de que su implementación es compleja, especialmente para los clubes pequeños. No obstante, la incorporación de estas acciones conlleva algunas ventajas estratégicas: fortalecen su reputación, aseguran la calidad de sus servicios, promueven comportamientos éticos y

transparentes, y consolidan su responsabilidad social y económica (Fonseca et al., 2024). Para ampliar su alcance, las federaciones deportivas pueden desempeñar un rol clave, no solo estableciendo lineamientos y programas de certificación, sino también ofreciendo apoyo técnico y financiero que facilite su adopción. Así, la certificación se convierte en un mecanismo que contribuye a la sustentabilidad organizacional de manera integral, beneficiando tanto a clubes grandes como a medianos y pequeños, y fortaleciendo la profesionalización y legitimidad del sector deportivo.

La prevalencia de la dimensión social sobre la ambiental y la económica en estos clubes deportivos de combate federado se explica por cuatro factores: el impacto en los deportes, la responsabilidad con los deportistas, el liderazgo virtuoso y el impacto comunitario. En primer lugar, estos clubes deportivos asumen la obligación de promover el impacto positivo que los deportes tienen en la vida de las personas (Gondim et al., 2025; Annesi et al., 2024), lo que conlleva prácticas de formación orientadas a la competencia y al rendimiento bajo reglas específicas y estructuras estandarizadas. Debido a su vínculo con las artes marciales, incorporan una base filosófica que promueve el desarrollo personal, la autodefensa y ciertos aspectos de espiritualidad (Azeem et al., 2025), así como la educación del carácter (Sinulingga et al., 2024).

En segundo lugar, las organizaciones deportivas son responsables del progreso, rendimiento y salud de los deportistas (Toapanta, 2025), lo que exige contar con equipo adecuado, medidas de protección y protocolos para prevenir riesgos, incluido el dopaje, amenaza latente en contextos de presión por premios y objetivos comerciales (Queixalós et al., 2016; Quispe y Rivera, 2018).

Por su parte, Rodríguez y Livacic (2025) sostienen que la integración, la equidad, y el bienestar físico y psicológico, como componentes de la sustentabilidad social, requieren de un líder virtuoso. En los clubes participantes en el estudio, este liderazgo se evidencia en dueños, gestores e instructores que enseñan motivados por la satisfacción personal, el reconocimiento social y el deseo de trascender la disciplina, aplicando valores éticos, fomentando la igualdad de oportunidades y promoviendo el desarrollo de liderazgo tanto en alumnos como en maestros.

Por último, Varmus et al. (2024) afirman que la esencia de la sustentabilidad social radica en el bienestar colectivo mediante la generación de valor para las comunidades donde opera la organización, contribuyendo así al fortalecimiento del capital humano y del tejido social. No obstante, persisten oportunidades para que estos clubes amplíen su impacto comunitario y consoliden su rol social.

Frente al cambio climático y sus implicaciones, resulta fundamental considerar cómo el deporte y las organizaciones vinculadas pueden actuar frente al problema, pero también a la solución. La organización de eventos no sólo debe enfocarse en la rentabilidad económica, sino también en garantizar la sustentabilidad del deporte a largo plazo mediante la incorporación de una educación ambiental dirigida a atletas, aficionados y proveedores de bienes y servicios. Aunque la reducción de emisiones y de desechos plásticos representa un avance, persisten retos significativos que exigen estrategias más amplias (Pestrea et al., 2025).

Los hallazgos del presente estudio revelan una presencia moderada de iniciativas de sustentabilidad ambiental en las academias deportivas analizadas, lo que evidencia un amplio margen de mejora. Entre las áreas prioritarias destacan el uso racional de recursos como energía y agua, así como la disminución del impacto ambiental en las actividades cotidianas. Algunas academias han implementado prácticas sostenibles al aprovechar espacios públicos para la enseñanza, asumiendo el compromiso de mantenimiento y preservación. Sin embargo, además de la conservación de recursos, Rozmiarek (2024) subraya la importancia de adoptar estrategias de gestión de residuos y fomento del transporte sostenible, acciones que implican inversión y procesos educativos que aún no se han incorporado en estos clubes.

Pese a la diversidad de enfoques existentes, la integración efectiva de la sustentabilidad ambiental en las estrategias organizativas sigue siendo un desafío. Tal complejidad se ve acentuada por la ausencia de normas institucionales que prioricen las preocupaciones medioambientales, lo que incrementa el riesgo de que esta dimensión quede subordinada a prioridades económicas o sociales, dificultando así un cambio organizativo profundo hacia la sostenibilidad (Todaro et al., 2025).

La dimensión económica de la sustentabilidad comprende factores vinculados con la rentabilidad y la eficiencia financieras, tales como el crecimiento en ventas, el rendimiento del capital y la optimización

de costos (Mohd y Abd, 2019). En el contexto de los clubes deportivos de combate federado, esta dimensión implica la responsabilidad de los propietarios y administradores para garantizar la asignación de recursos suficientes que permitan la operación cotidiana y la realización de eventos como torneos, seminarios y exámenes de grado. La falta de una adecuada planificación financiera puede derivar en el cierre de los clubes, particularmente aquellos de menor tamaño, que casi siempre dependen de la gestión individual del dueño. Para mitigar este riesgo, resulta fundamental diversificar las fuentes de ingreso mediante esquemas como el cobro de mensualidades, la comercialización de uniformes, las cuotas de participación en eventos, así como la promoción para incrementar la matrícula y la búsqueda de apoyos gubernamentales y patrocinios.

La correlación observada entre las tres dimensiones de la sustentabilidad organizacional confirma su carácter integral. Ninguna organización puede aspirar a ser socialmente sustentable si desatiende los aspectos económicos y ambientales, ni concentrarse únicamente en la interacción entre estas dos últimas dimensiones, pues ello derivaría en un enfoque limitado a la responsabilidad ambiental o en beneficios meramente reputacionales.

El equilibrio y la simultaneidad entre las tres dimensiones son condiciones esenciales para avanzar hacia una gestión verdaderamente sustentable. Para ello, los clubes deportivos de combate federado deben integrar la sustentabilidad en su misión y estrategia empresariales, lo que también les permite visibilizar su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en particular al ODS 3: Salud y Bienestar. Este vínculo cobra especial relevancia porque estas organizaciones promueven la salud física y el bienestar mediante la práctica sistemática del deporte de combate, basada en el respeto mutuo, la autorregulación emocional y principios deontológicos de no violencia (Pérez-Restrepo et al., 2025). Además, al combinar un entrenamiento físico riguroso con técnicas de concentración mental, ofrecen una perspectiva holística del bienestar (Toapanta, 2025).

Desde la perspectiva del desempeño superior, destaca la necesidad de garantizar estándares de calidad que abarquen la salud y seguridad del deportista, la obtención de resultados deportivos satisfactorios y la capacitación continua del personal técnico, además de asegurar la disponibilidad de implementos adecuados y espacios conformes con la normativa vigente. Una de las estrategias operativas para favorecer estos objetivos consiste en optimizar la adquisición de uniformes, así como instalaciones, equipos y accesorios deportivos, priorizando la relación costo-calidad.

No obstante, la calidad en la práctica deportiva debe trascender la infraestructura y los recursos materiales, reflejándose también en beneficios tangibles para la salud física y mental de los practicantes. En este sentido, Gondim et al. (2025) señalan que el ejercicio combinado —que integra actividades aeróbicas y de fuerza— genera efectos positivos significativos sobre la cognición general y la función ejecutiva, lo que refuerza la importancia de las interacciones físico-educativas en estas academias. Para maximizar dichos beneficios, resulta indispensable articular esfuerzos con agentes externos y diseñar políticas públicas que proporcionen recursos específicos para fortalecer tanto la calidad técnica como la formación integral de los deportistas.

Este enfoque no sólo contribuye al desarrollo deportivo, sino que también se vincula con la sustentabilidad organizacional, ya que la calidad integral impacta en la satisfacción y permanencia de los usuarios (dimensión social), genera ventajas competitivas que fortalecen la viabilidad financiera (dimensión económica) y facilita la adopción de prácticas responsables en el uso de recursos (dimensión ambiental). De este modo, el desempeño superior se convierte en un pilar estratégico que asegura la continuidad y proyección de los clubes deportivos en un entorno altamente competitivo.

Como puede observarse, y aunque algunos autores (Sarfraz et al., 2021; Fok et al., 2022) sostienen que implementar la sustentabilidad organizacional contribuye a un desempeño superior, este estudio confirma parcialmente dicha afirmación: la calidad sí se ve influenciada por las dimensiones social, económica y ambiental, pero no la eficiencia en los clubes deportivos de combate federado. No obstante, la literatura sugiere que, si estos clubes incorporan la sustentabilidad a su estrategia empresarial, podrían no solo fortalecer la calidad (Zhang et al., 2019; Srisathan et al., 2020), sino también optimizar recursos tangibles e intangibles como diferenciadores competitivos, con un impacto positivo en las comunidades donde operan (Ishac, 2024).



Si bien lo social, ambiental y económico son predictores que abonan positivamente a la calidad, 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 (Araujo y Navarro, 2015; Cortés y Peña, 2015).

Lograr la sostenibilidad en la gestión deportiva requiere un enfoque multifacético que incluye la educación, la planificación estratégica, la participación de las partes interesadas y la innovación financiera (Moon et al., 2022). Al abordar estas áreas, las organizaciones deportivas pueden mejorar su sostenibilidad y garantizar el éxito a largo plazo, preferentemente acompañadas de su respectiva federación deportiva.

Al respecto, estas academias deportivas enfrentan retos en cuanto a la gestión e implementación de la sustentabilidad organizacional con la finalidad de generar valor, tanto para los dueños como para deportistas y la sociedad en su conjunto. Persisten barreras culturales que inciden en la implementación de prácticas sustentables, tales como la resistencia al cambio en los niveles directivos, una planificación estratégica insuficiente y la ausencia de sistemas de información y seguimiento (Fok et al., 2022; Strittmatter et al., 2025). A pesar de ello, se observa una tendencia creciente hacia la asunción de responsabilidades sociales y la adopción gradual de acciones vinculadas con la sustentabilidad (Barbu et al., 2022).

Integrar la sustentabilidad en la estrategia empresarial no solo consiste en proteger el planeta, sino también en preparar a la empresa para el futuro. Las empresas sostenibles obtienen sistemáticamente mejores resultados que sus competidoras, atraen a clientes fieles y reducen el riesgo en un mercado cada vez más consciente del cambio climático (Rozmiarek, 2024).

En esencia, para lograr competitividad a largo plazo, las organizaciones deportivas requieren un enfoque sistémico de sustentabilidad que integre de manera equilibrada los ámbitos económico, social y ambiental. Esto implica no solo mantener la orientación social que las caracteriza, sino también fortalecer la gestión económica y el cuidado ambiental. Un paso clave consiste en establecer mecanismos formales para comunicar políticas, procedimientos y planes estratégicos a todas las partes interesadas, tanto internas como externas. En este marco, la declaración y alineación de la misión organizacional influye en el desempeño, facilita la evaluación de planes a largo plazo y orienta la gestión cotidiana hacia objetivos sustentables.

Conclusiones

El objetivo de esta investigación es identificar prácticas de sustentabilidad organizacional (social, ambiental y económica) y su relación con el desempeño superior en clubes deportivos de combate federado ubicados en el centro de México. Se parte de la relevancia y naturaleza de las organizaciones de enseñanza de combate federado y la limitada investigación al respecto.

En conclusión, y una vez confirmada la calidad métrica de las escalas de medición utilizadas, la sustentabilidad organizacional en clubes deportivos de combate federado se caracteriza de la siguiente manera.

- Se confirma un desequilibrio entre las dimensiones social, ambiental y económica de la sustentabilidad organizacional. La sustentabilidad social concentra la mayoría de las prácticas en cuanto al impacto en los deportes, responsabilidad con los deportistas y liderazgo virtuoso, sin llegar aún al impacto comunitario. La dimensión ambiental se limita al ahorro de energía y agua, con plena ausencia de educación ambiental, mientras que la dimensión económica se orienta a la permanencia del negocio, con escaso crecimiento o generación de ingresos extraordinarios.
- La interacción entre las tres dimensiones de la sustentabilidad organizacional es compleja y genera tensiones, compensaciones y redundancias. Aunque las prácticas sociales y económicas son relevantes, la incorporación de iniciativas ambientales requiere un enfoque estratégico que evite impactos negativos en la percepción de la calidad del servicio.
- La búsqueda de equilibrio entre lo social, lo económico y lo ambiental presenta controversias. Cuando los clubes priorizan la dimensión social, necesitan respaldo económico para sostenerla,

mientras que la integración de lo ambiental no siempre favorece la calidad si compete con objetivos sociales y económicos.

- La sustentabilidad ambiental influye en la calidad como indicador del desempeño superior. Esto sugiere que la adopción de estrategias sustentables puede fortalecer la calidad del servicio en las academias deportivas de combate federado.
- Al no evidenciarse un efecto significativo de la sustentabilidad en la eficiencia operativa, se abre la oportunidad a futuras investigaciones para comprender cómo las tres dimensiones podrían incidir en procesos de optimización y mejora de gestión de los recursos.
- Para que la sustentabilidad organizacional sea una herramienta para concientizar y conseguir el bienestar social de las comunidades donde operan, es necesaria su formalización como estrategia empresarial acompañada de innovación y mecanismos de operación eficientes.

Recomendaciones prácticas

Si bien se avanzó en la identificación del grado en que están presentes las prácticas de sustentabilidad organizacional en los clubes deportivos, es necesario que estas se enmarquen en una perspectiva estratégica, acompañada de la capacidad de gestión operativa y de la innovación, así como de la generación de informes integrales que den cuenta de las dimensiones ambiental, social y económica, de modo que la sustentabilidad se conciba como un proceso y no como un proyecto aislado.

En este sentido, los resultados contribuyen a respaldar la toma de decisiones tanto de quienes dirigen los clubes como de las federaciones deportivas y organismos certificadores. El vínculo entre la pertenencia federativa y la adopción de prácticas de sustentabilidad organizacional puede fortalecerse si las federaciones asumen un papel activo como reguladoras y promotoras de políticas sustentables. Esto es particularmente relevante para los clubes pequeños, cuya capacidad para implementar acciones sostenibles depende en gran medida de la estructura federativa. De este modo, la federación se convierte en un actor estratégico para escalar la sustentabilidad más allá del ámbito organizacional.

Resulta necesario avanzar hacia la concreción de acciones específicas de sustentabilidad organizacional, ya que el riesgo, las crisis y la incertidumbre en el entorno envían un mensaje claro: las organizaciones que deseen sobrevivir a largo plazo deben integrar de manera conjunta los objetivos medioambientales, sociales y económicos, y no limitarse a los de carácter económico.

Limitaciones

Una limitación de este estudio radica en que los datos que sustentan los resultados provienen únicamente de directivos, dueños y administradores, lo cual restringe la comprensión de la sustentabilidad organizacional a una sola perspectiva. Dado que este fenómeno debe integrarse a la estrategia de los clubes deportivos, resulta necesario ampliar la recolección de datos primarios hacia otros agentes interesados, tomando como base la teoría de los *stakeholders*. En este caso no se aplicaron cuestionarios a dichos actores, ya que la sustentabilidad organizacional aún no forma parte explícita de la estrategia empresarial. En futuras investigaciones, la inclusión de estos grupos permitiría medir de manera más completa el desempeño de la sustentabilidad organizacional y sus repercusiones.

Referencias

- Araujo, G. J., & 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.
- Annesi, N., Vassilio, Ch., Battaglia, M., & Frey, M. (2024). Exploring the impact of sport on social sustainability: an Italian case. *European Journal of Volunteering and Community-Based Projects*, 1(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.10615928>
- Arora, A., Arora, A., Sivakumar, K., & 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. <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2019-0284>
- Arredondo, S.A. (2024). Validación por juicio de expertos de una rúbrica socioformativa que busca autoevaluar la práctica docente en el contexto del desarrollo social sostenible. *Ra Ximhai*, 20(2), 61-78. <https://doi.org/10.35197/rx.20.02.2024.03.sa>



- Azeem, M.U., Bajwa, S.U., Aslam, H., & Haq, I.U. (2025). How and when do an organization's social sustainability orientation and green human resource practices enhance its sustainable performance? *The International Journal of Human Resource Management*, 36(2), 275-303. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2441452>
- Barbu, M.C., Popescu, M.C., Burcea, G.B., Costin, D.E., Popa, M.G., Pasarin, L.D., & Turcu, I. (2022). Sustainability and social responsibility of Romanian sport organizations. *Sustainability*, 14, 643. <https://doi.org/10.3390/su14020643>
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization Science*, 7(5), 469-469.
- Black, T.R. (2012). *Doing Quantitative Research in the Social Sciences*. SAGE.
- Caiado, R., Quelhas, O., Nascimento, D., Anholon, R., & Leal, W. (2018). Measurement of sustainability performance in Brazilian organizations. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25(4), 312-326. <https://doi.org/10.1080/13504509.2017.1406875>
- Camisón, C., & Cruz, 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.
- Carr, C. (2024). *Sustainability*. Salem Press Encyclopedia.
- Colbert, B., & Kurucz, E. (2007). Three conceptions of triple bottom line business sustainability and the role for HRM. *Human Resource Planning*, 30(1), 21-30.
- Cortés, H.G., & 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.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (6th ed.), SAGE.
- Deming, W. E. (2018). *Out of the crisis*. The MIT Press.
- Field, D.A. (2016). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. SAGE.
- Fok, L., Zee, S., & 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>
- Fonseca, I., Bernate, J., & Cabanzo, C. (2024). Medición de la responsabilidad social corporativa en organizaciones deportivas. *Retos*, 53, 58-68. <https://doi.org/10.47197/retos.v53.101720>
- Gobierno de México/Secretaría de Educación Pública/Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación (2025). Sistema de Capacitación y Certificación para Entrenadores Deportivos de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (SICCED-CONADE). https://dgair.sep.gob.mx/sicced_conade
- Gondim, F.J., Rodrigues, V.K., & Pinto, D. (2025). Physical activity, sports and health: reflections and challenges based on sustainability. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7:1547197. <https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1547197>
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135.
- Gregori-Faus, C., Crespo, J., Calabuig, F., & Parra-Camcho, D. (2024). State-of-the-art of sustainability in sports facilities: a systematic review. *Environment, Development and Sustainability*, January. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05854-1>
- Hair, J.F., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Black, W.C. (2018): *Multivariate Data Analysis*. Cengage.
- Hu, K., Chen, F., & Tzeng, G. (2016). Evaluating the improvement of sustainability of sports industry policy based on MADM. *Sustainability*, 8(7), 606, 1-21. <https://doi.org/10.3390/su8070606>
- Ishac, W. (2024) Examining sport tourism role in fostering social sustainability: Qatar youth perceptions. *Frontiers in Sports and Active Living*, 6:1388123. <https://doi.org/10.3389/fspor.2024.1388123>
- Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. The Guilford Press.
- Ko, Y. J., & Yang, J. B. (2012). The globalization of martial arts: The change of rules for new markets. *Revista de Artes Marciales Asiáticas*, 4(1), 8-19. <https://doi.org/10.18002/rama.v4i1.222>



- Li, Q., & Sun, X. (2025). Sustainability evaluation of sports industry policy using circular picture fuzzy MAGDM with MACROS Method. *IEEE Access*, 13, 81618–81627. <https://doi-org.pbidi.unam.mx:2443/10.1109/ACCESS.2025.3567638>
- Machorro, F., & Mercado, P. (2014). Validez y confiabilidad de una escala de medición y un modelo de desempeño organizacional para instituciones de educación superior. En A. Juárez (coord.), *Investigaciones psicométricas de escalas psicosociales en trabajadores mexicanos* (pp. 461-491). Universidad Autónoma de Morelos/Plaza y Valdés Editores.
- Macías, J.A., García, V., Cañas, S.A., & Flórez, E.A. (2024). Validación de variables que intervienen en la medición del desempeño en organizaciones deportivas: aplicación en clubes deportivos. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 73, 174-205. <https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n73a7>
- Mohd, N. F., & Abd, S. (2019). Organizational sustainability: a redefinition? *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 397-408. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2018-0077>
- Moon, P., Bayle, E., & François, A. (2022). Assessing International sport federations' sustainability practices: Toward integrating sustainability in their main sports events. *Frontiers in Sports and Active Living*, 3. <https://doi.org/10.3389/fspor.2021.752085>
- Nunnally, J.C. (1987). *Teoría psicométrica*. Trillas.
- Pacto Mundial de la ONU España (2024). ODS, Año 9. Acelerando la Agenda 2030 entre las empresas en cinco áreas de acción. <https://www.pactomundial.org/biblioteca/ods-ano-9-accion-empresarial-agenda-2030/>
- Pérez-Restrepo, T., Tobón, J. F., & Sánchez, E.Y. (2025). Deportes de combate en el escenario escolar. Una revisión sistemática 2014-2024. *Revista Mexicana de Ciencias de la Cultura Física*, 4(10), e1852. <https://doi.org/10.54167/rmccf.v4i10.1852>
- Pestrea, C.D., Constantinescu, M., Neacsu, A.R.C., & Botezatu, F. (2025). Sports sustainability in Romania. How sports clubs in Romania's football 1st division communicate about sustainability, *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, 1(1), 60-73.
- Plascencia, J. A., Marrero, F., Bajo, A. M., & Nicado, M. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 3(146), 63-73. <https://doi.org/10.18046/j.est-ger.2018.146.2662>
- Queixalós, F.F., Yuba, E.I., & Labrador, V. (2016). Hacia un nuevo paradigma de la actividad deportiva en el medio natural. *Apunts Educación Física y Deportes*, 32(124), 114-121. [http://dx.doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2016/2\).124.13](http://dx.doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2016/2).124.13)
- Quispe, J., & 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>
- Rodríguez, M.J., & Livacic, P. (2025). Virtuous leadership for social sustainability: Integrating psychological well-being and attitudes towards people with disabilities in the workplace. *Administrative Sciences*, 15(5), 155. <https://doi.org/10.3390/admsci15050155>
- Rozmiarek, M. (2024). Applying environmental sustainability practices in martial arts sports clubs: A case study of Poznan. *Sustainability*, 16, 9908. <https://doi.org/10.3390/su16229908>
- Sarfraz, M., Ivascu, L., Belu, R., & 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. <https://doi.org/10.1002/bse.2735>
- Simon, H. A. (2020). *El comportamiento administrativo: un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Errepar.
- Sinulingga, A., Karisman, V.A., Samodra, Y.T., Suryadi, D., Wati, I.D.P., Syam, A., ... Dewintha, R. (2024). ¿Cuáles son los valores del carácter contenidos en las artes marciales y cómo se integran en la educación del carácter? Revisión bibliográfica. *Retos*, 60, 894–903. <https://doi.org/10.47197/retos.v60.109330>
- Srisathan, W. A., Ketkaew, C., & 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. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1717408>
- Strittmatter, A.M., Horbel, Ch., Traberg, J., Strömberg, J.Z., Bodemar, A., Grønkjær, A., & Hanstad, D.V. (2025). Priorization of the sustainable development goals in the sustainability transition process



- of sport organizations: national strategies and sport manager's perspectives. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 55 (1), 94-103. <https://doi.org/10.1007/s12662-024-00985-z>
- Toapanta, E. J. S. (2025). Las artes marciales en la salud física y mental. *MENTOR: Revista de Investigación Educativa y Deportiva*, 4(10), 818-845. <https://doi.org/10.56200/mried.v4i10.9202>
- Todaro, N. M., Gionfriddo, G., Khan, O.U.R., & Daddi, T. (2025). Enablers and constraints of environmental sustainability integration: A structuration perspective on professional sports organizations. *Business Strategy and the Environment*. 0:1-29. <https://doi.org/10.1002/bse.70035>.
- Valverde, A., Chassot, O., Villalta, P., & Viquez, K. (2025). La gestión del cambio organizacional: aprendizajes desde los sistemas naturales. *Revista REGENERATIO*, 4(1). <https://doi.org/10.55924/uci-reg.v4i1.45>
- Varmus, M., Bosko, P., Adámik, R., & Greguska, I. (2024). Sports management in the context of sustainability. *Journal of Entrepreneurship & Sustainability*. 12(1), 240-252. [http://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1\(17\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1(17)).
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(4), 279-307. <http://dx.doi.org/10.1080/13606719.2010.508672>
- Zhang, Y., Khan, U., Lee, S., & Salik, M. (2019). The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. A mediating role of sustainability. *Sustainability*, 11(2), 495. <https://doi.org/10.3390/su11020495>

Datos de los/as autores/as y traductor/a:

Edson Javier Ramos Díaz
Patricia Mercado Salgado
Lisette Farah Simón

seirekan2@gmail.com
pat_mersal@yahoo.com
lfarah@live.com.mx

Autor/a
Autor/a
Autor/a

