



Universidad de Navarra

CSBM

Documento de Investigación

DI nº 704

Septiembre, 2007

CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Sandalio Gómez

Magdalena Opazo

Carlos Martí

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2007 IESE Business School.

CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Sandalio Gómez*

Magdalena Opazo**

Carlos Martí**

Resumen

El documento pretende abordar las organizaciones que pertenecen al mundo del deporte y tratar de comprender las características estructurales esenciales de las organizaciones deportivas. Las organizaciones que operan en este contexto se demuestra que viven en un proceso constante de ajuste (debido fundamentalmente a la profesionalización y comercialización del deporte), lo que se traduce en la existencia de una gran variedad de formas estructurales, de carácter dinámico en tanto están continuamente ajustándose al entorno cambiante.

El trabajo parte de una revisión y análisis de la bibliografía sobre estructura organizacional de entidades deportivas y expone las particularidades de las organizaciones que operan en el mundo del deporte, así como los principales elementos a tener en cuenta a la hora de mirar sus características estructurales. El documento ofrece un marco para la clasificación de las organizaciones deportivas en función de la misión, objetivo y actividad principal que desarrolla la organización deportiva (organismos de gobierno deportivo, organizaciones proveedoras de actividad deportiva y organizaciones productoras de eventos deportivos), y termina con la descripción de las principales características estructurales de las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte.

* Profesor, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

** Asistente de Investigación, IESE

Palabras clave: estructura organizacional, organizaciones deportivas, organización.

CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Introducción

Desde los años cincuenta, las organizaciones han sido fuente de numerosas investigaciones por parte de las ciencias sociales y, entre los muchos temas que han sido investigados, la estructura de las organizaciones ha sido de los más relevantes. No sólo la estructura en sí misma, sino también las consecuencias de ésta sobre el desempeño de las personas, la distribución de poder y los sistemas de control, entre otras. La bibliografía sobre estructura organizacional es bastante extensa, tanto en libros como en publicaciones académicas, y en la actualidad existen diversas perspectivas y enfoques para comprender las distintas formas que pueden tener las organizaciones. A pesar de que se han estudiado las características estructurales de una gran diversidad de organizaciones pertenecientes a distintos sectores, la bibliografía sobre organizaciones deportivas, en particular, es aún bastante escasa.

El presente documento pretende, justamente, abordar a estas organizaciones que pertenecen al mundo del deporte, para lo cual se ha realizado una revisión y análisis de la bibliografía que hasta hoy se ha escrito sobre este tema. Lo primero que se aprecia es que las organizaciones más estudiadas son aquellas cuya finalidad es la promoción y desarrollo del deporte. La mayoría de las veces, la reflexión sobre las características estructurales de estas organizaciones deportivas se ha dado en el contexto de los cambios que ha experimentado el deporte en los últimos tiempos y los desafíos que esto ha supuesto a la forma tradicional de configurar estas organizaciones y de medir su efectividad. Esta situación se ha traducido en que las organizaciones que operan en este contexto vivan constantemente en un proceso de ajuste, lo que se traduce en la existencia de una gran variedad de formas estructurales, de carácter dinámico en tanto están continuamente ajustándose al entorno cambiante.

Para comprender las características estructurales esenciales de las organizaciones deportivas, resulta fundamental empezar con algunas primeras nociones de lo que la teoría de las organizaciones señala en materia de estructura organizacional; luego, conocer las particularidades de las organizaciones que operan en el mundo del deporte y los principales elementos a tener en cuenta a la hora de mirar sus características estructurales; para terminar con la descripción de las principales características estructurales de las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte.

La estructura de una organización

Una parte importante de la bibliografía sobre organizaciones se refiere a la forma a través de la cual éstas logran dividir y coordinar las tareas que desarrollan, orientándolas a la consecución de un objetivo determinado. Esta división del trabajo es un aspecto fundamental de la definición de estructura de las organizaciones y se conoce también como proceso de diferenciación. Sin embargo, una vez que se ha dividido el trabajo en diversas tareas, es también fundamental coordinar las partes para lograr un objetivo común, proceso que se conoce como integración. En este sentido, la diferenciación y la integración son dos procesos clave para comprender la estructura de una organización (Hodge et al., 2003).

Diferenciación e integración se relacionan con el grado de complejidad de la organización: a mayor diferenciación, mayor necesidad de coordinación y control, por tanto, más compleja la organización. Las organizaciones pueden tener distintos niveles de complejidad, lo que permite explicar la variedad de composiciones estructurales que existen. Pero esto no sólo se relaciona con la diferenciación e integración, sino también se asocia a la influencia de factores como el medio externo y tecnológico que enfrenta la organización, además de características internas como la naturaleza del personal, las tradiciones y la toma de decisiones, entre otras. Esto refleja que la complejidad debe estudiarse desde un enfoque multifacético y no partir de presunciones a priori como la tradicional relación entre tamaño y complejidad (Hall, 1973).

La diferenciación es una posible dimensión para medir la complejidad de una organización, la que puede hacer referencia a una diferenciación horizontal, vertical o a la dispersión espacial (Hall, 1973). La primera, la diferenciación horizontal, se refiere a la forma en que las tareas realizadas se subdividen entre sus miembros en tareas rutinarias y uniformes (estandarización), o bien a la división de las tareas según el grado de conocimientos específicos que se requieren para realizarlas (especialización). La diferenciación vertical se asocia a los niveles jerárquicos de control y toma de decisiones en la organización; y, por último, la dispersión espacial se relaciona con la distribución espacial del personal o de las actividades (Hall, 1973).

Al proceso de diferenciación de una organización le tiene que acompañar uno de integración orientado a coordinar las tareas que se llevan a cabo en la organización (Hodge et al., 2003). Para lograr esto se necesita definir mecanismos de control, canales de comunicación y líneas de dirección que configuren la manera particular de cada organización de coordinarse y conseguir las metas de la organización. En este sentido, la integración contempla una formalización de reglas, políticas y procedimientos, y una centralización orientada a definir el lugar en el que se toman las decisiones dentro de la organización. Formalización y centralización son mecanismos estructurales para la integración y reflejan el nivel de complejidad de la organización, aunque existen otros mecanismos no estructurales que también contribuyen a la función de integración, como los roles de enlace, la formación de equipos y la cultura organizacional (Hodge et al., 2003).

La formalización de reglas, políticas y procedimientos contribuye a la coordinación a través del control que ejerce sobre la discrecionalidad de cada individuo y sobre el comportamiento de éstos al interior de la organización. Una organización altamente formalizada contará con un amplio número de normas y reglas, además de exhaustivas políticas y procedimientos guiando las operaciones. De este modo, la formalización permitirá controlar las contingencias afrontadas por la organización, pero el grado en que las normas, reglas, políticas y procedimientos están presentes y formalmente definidos variará de una organización a otra y entre los distintos niveles jerárquicos al interior de una misma organización. Por tanto, esto determinará los diferentes grados de complejidad entre organizaciones y las diversas formas estructurales que puedan existir.

Otra forma de coordinación se relaciona con la definición del lugar donde se toman las decisiones en la organización o lo que se ha llamado centralización. Este concepto hace referencia a la forma como se distribuye el poder en una organización, lo que tiene importantes consecuencias sobre el desempeño de una organización y sobre el comportamiento de sus miembros. Tanto una organización descentralizada como una centralizada tienen sus desventajas, pues mientras una centralizada resuelve mejor el tema del control y la coordinación, una descentralizada hace más fácil la adaptación frente a los cambios. La elección entre una forma u otra dependerá de las metas de la organización, de la relación con el entorno, de la dispersión geográfica y de otras particularidades de las operaciones diarias de cada organización, pero la centralización o descentralización también definirá el grado de complejidad de la organización y las características de su forma estructural.

Diferenciación, formalización y centralización son características estructurales, y la definición que adquieren en cada organización hace referencia a la estructura formal de ésta y a su grado de complejidad. Sin embargo, la definición de la estructura de una organización no sólo está determinada por la configuración de estos elementos, sino que existen, además, un conjunto de factores que también influyen sobre los procedimientos y operaciones propios de la organización. En función de esto, algunos autores resaltan la importancia del entorno en la definición de la estructura de una organización, ya sea en relación a los cambios que afectan a la tecnología que utiliza la organización (Burns y Stalker, 1961), o a las condiciones del entorno al que se enfrenta la organización (Lawrence y Lorsch, 1967), o también hay quienes vinculan la estructura de la organización a las metas que ésta persigue (Chandler, 1982). Esto significa que, además de los elementos que configuran la estructura de una organización (diferenciación, formalización y centralización), están los factores contextuales, cuya influencia también contribuye a la definición de la estructura de una organización.

Conocer la estructura de una organización resulta relevante debido a su relación con el funcionamiento de la organización, es decir, una estructura apropiada proporciona líneas de autoridad claras, una correcta distribución de las responsabilidades, además de una diferenciación e integración que resulten eficaces para la consecución de las metas de la organización. Sin embargo, no se puede hablar de la existencia de una forma óptima para estructurar las organizaciones, la forma más adecuada dependerá de las metas que se ha planteado la organización, del entorno en el que opera, además de la tecnología, tamaño y cultura propios de cada organización (Hodge et al., 2003). Es decir, de todas aquellas características que hacen de una organización una entidad particular.

En el presente documento se estudia el caso particular de las organizaciones deportivas, es decir, aquellas organizaciones vinculadas al mundo del deporte. El hecho de pertenecer al mundo del deporte proporciona a estas organizaciones algunas particularidades, que resultan especialmente relevantes en la actualidad, cuando el deporte y sus organizaciones han visto desafiada su tradicional forma de operar debido a la influencia de dos importantes procesos: 1) la profesionalización del deporte, y 2) la comercialización de la actividad deportiva (Chadwick y Beech, 2004). Por tanto, para conocer las características estructurales de estas organizaciones es necesario tener en cuenta las particularidades que la naturaleza misma del deporte imprime sobre las organizaciones que allí operan y los efectos que han tenido los procesos de profesionalización y comercialización a los que estas organizaciones y sus estructuras han debido adaptarse.

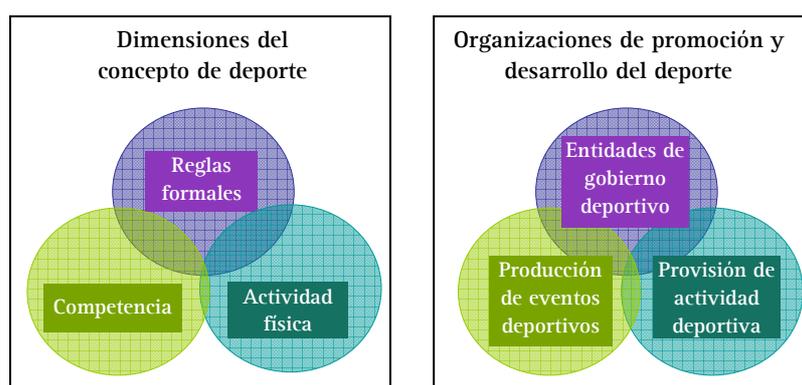
Las organizaciones deportivas

La definición de organizaciones deportivas que existe en la actualidad es bastante amplia, de manera que para profundizar en su estudio y conocer sus características estructurales resulta fundamental definir los distintos tipos de organizaciones que pueden agruparse bajo el concepto de organizaciones deportivas. Trevor Slack, autor canadiense que ha estudiado en profundidad temas estructurales en organizaciones deportivas del tipo federaciones y asociaciones, señala que se considera organizaciones deportivas a todas aquellas entidades sociales que participan del sector del deporte, que están orientadas a objetivos, desarrollan una actividad rigurosamente estructurada y cuyos límites pueden establecerse con cierta claridad (Slack, 1997).

La amplitud del concepto permite incluir dentro de la definición a un vasto número de organizaciones que pertenecen al mundo del deporte, organizaciones que difieren en su relación con el entorno, en su misión y en los medios o recursos que utilizan para conseguir sus objetivos. Pueden considerarse como organizaciones deportivas tanto a las que producen artículos deportivos como las que producen eventos deportivos, las que televisan eventos deportivos, las que promueven actividades deportivas, etc. Sin embargo, cada una de estas organizaciones tiene metas distintas, opera con distintos tipos de recursos y difieren en su relación con el entorno, lo que sin lugar a dudas determinará la existencia de diversas estructuras según el tipo de organización deportiva en estudio.

La bibliografía que hoy existe sobre organizaciones deportivas se refiere, en su mayoría, a aquellas organizaciones cuya finalidad es la promoción y desarrollo del deporte, ya sea a través de la práctica deportiva, de la competición deportiva o de la definición de las normas y reglas que guían tanto la práctica como la competición. Estas tres formas de promocionar y desarrollar el deporte están relacionadas con los tres elementos que componen la definición de deporte: actividad física, competencia y reglas (véase Figura 1).

Figura 1. Las organizaciones deportivas que promueven y desarrollan el deporte y su relación con el concepto de deporte



Cada una de estas organizaciones se hace cargo, de manera central, de alguna de las tres dimensiones del concepto de deporte –eso no significa que no pueda desarrollar cualquiera de las otras dos actividades, aunque en menor intensidad. Esta distinción resulta interesante para comprender la complejidad del mundo del deporte y los límites entre los que se mueven estas organizaciones que, aunque difieren en su objetivo principal, en la actividad que desarrollan, en el nivel en el que operan y en las entidades específicas que las representan, responden todas

a la finalidad superior de promover y desarrollar el deporte. La Tabla 1 refleja las principales características para cada una de estas organizaciones.

Tabla 1

Tipología de las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte

	Organismos de gobierno deportivo ¹	Organizaciones proveedoras de actividad deportiva ²	Organizaciones productoras de eventos deportivos ³
Fin superior	Promover y desarrollar el deporte		
Misión	Fomentar el deporte a todo nivel dentro de un ámbito de competencia delimitado territorialmente y según modalidad deportiva.	Satisfacer el interés de una comunidad por realizar actividad física y sociabilizar a través de la participación en actividades deportivas.	Articular los intereses de los equipos o individuos que participan en las competiciones que la entidad organiza.
Objetivo principal	Gobernar un deporte asegurando su promoción y desarrollo tanto a nivel aficionado como profesional, gestionando la administración del mismo, organizando competiciones periódicas y asegurando el respeto a las reglas y el juego limpio.	Proveer de actividades deportivas tanto a nivel recreativo como competitivo, así como a individuos y a equipos, de cara a participar en competiciones oficiales, para conseguir éxitos deportivos e integración social.	Organizar un sistema de competición periódico que asegure los encuentros entre equipos o individuos de una misma modalidad deportiva y bajo un mismo reglamento.
Actividad principal	Gobernar una o más modalidades deportivas.	Proveer de actividades deportivas.	Generar espacios de competición.

La Tabla 1 se refiere a la clasificación propuesta por (Gómez et al., 2006), que contempla tres tipos de organizaciones deportivas en función de la misión, objetivo y actividad principal que desarrolla la organización dedicada a la promoción y desarrollo del deporte. A pesar de que en la realidad estas organizaciones pueden desarrollar simultáneamente actividades de gobierno deportivo, programas de actividad física y competición, esta clasificación está orientada a facilitar la comprensión de las características estructurales de las organizaciones deportivas, las que desde la perspectiva de ciertos autores (Chandler, 1982; Miles y Snow, 1978) deben estar asociadas a los objetivos y tareas que desarrolla cada organización.

Chelladurai (1985) propone otra clasificación, en la que las organizaciones deportivas que proveen servicios deportivos y de actividad física están catalogadas en función de si se orientan al logro de beneficios o no, de si proveen servicios profesionales o de consumo y de si son parte del sector público, privado o tercer sector. Esta clasificación no pretende encasillar a los tipos

¹ Ejemplos: Asociaciones Nacionales, Federaciones, National Sport Organizations, Comités Olímpicos.

² Ejemplos: Clubes deportivos, centros comunitarios, gimnasios, *fitness centres*, universidades, colegios.

³ Ejemplos: Ligas, asociaciones, circuitos, *tours*.

específicos de organizaciones deportivas que existen (clubes, gimnasios, federaciones, asociaciones, etc.) en las distintas categorías que propone el modelo, más bien es una propuesta de variables relevantes a tener en cuenta a la hora de estudiar estas organizaciones. La Tabla 2 expone las categorías propuestas por Chelladurai (1985) para clasificar a las organizaciones deportivas.

Tabla 2

Marco para la clasificación de las organizaciones deportivas (Slack, 1997)

	Servicios de consumo		Servicios profesionales	
	Lucrativos	No lucrativos	Lucrativos	No lucrativos
Sector privado				
Sector público				
Tercer sector				

Fuente: Chelladurai, P. (1985), «Sport Management: Macro perspectivas», Notorio, Sports Dynamics, Londres.

La categorización propuesta por Chelladurai (1985) muestra que es posible clasificar a las organizaciones deportivas desde diversas perspectivas, y su propuesta, en particular, es poner la mirada sobre el sector en el que opera la organización, sobre el objetivo económico que se propone y el tipo de servicio que ofrece. A continuación se ofrecen ejemplos a modo de ilustración para algunas de las categorías que se proponen.

Tabla 3

Ejemplos para la clasificación propuesta por Chelladurai (1985)

	Servicios de consumo		Servicios profesionales	
	Lucrativos	No lucrativos	Lucrativos	No lucrativos
Sector privado	<i>Fitness Centre</i>	Real Club de Tenis Barcelona	G-14	Comité Olímpico Español
Sector público		Parque Deportivo Puerta de Hierro		Consejería de Deportes de Madrid
Tercer sector				

Tanto la clasificación propuesta por Gómez et al. (2006) como la de Chelladurai (1985) proporcionan claves que ayudan a comprender las distintas estructuras que pueden tener las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte. La primera tipología propuesta se basa en las diferencias que existen entre las organizaciones deportivas en cuanto a misión, objetivos y actividad principal, y la segunda pone la mirada sobre el tipo de servicio ofrecido, el objetivo económico de la organización y la fuente de la que obtiene los recursos. La primera clasificación, más cercana a la estrategia de la organización, permite comprender las orientaciones generales de ésta, mientras que la segunda va más a lo particular de su gestión, pero ambas proporcionan claves para comprender las diferencias que hay entre

las distintas organizaciones que existen en el mundo del deporte, diferencias que pueden influir sobre sus características estructurales.

Tabla 4

Propuesta para clasificar las organizaciones de promoción y desarrollo del deporte

	Organismos de gobierno deportivo	Entidades proveedoras de actividad física	Productoras de eventos deportivos
Recursos propios	G-14	Club de Golf NN	Master Series Madrid
Recursos públicos o subvenciones	Consejo Superior de Deportes	Polideportivo NN	Comité Olímpico Español
Recursos propios/subvenciones	FIFA		ACB

La Tabla 4 es un intento por integrar ambos modelos de clasificación. Esta clasificación integrada permite observar a las organizaciones deportivas, dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte, poniendo la mirada sobre su actividad principal y sobre la fuente de la que obtiene los recursos necesarios para el desarrollo de dicha actividad. Se han escogido los tres tipos de organizaciones deportivas de la clasificación de Gómez et al. (2006) y se ha integrado el objetivo económico y sector de la propuesta de Chelladurai (1985) en la variable fuente de recursos, de manera que permita agrupar el nivel de la estrategia de la organización con la fuente de la que obtiene los recursos con los que opera. Sin embargo, para comprender las características estructurales de las organizaciones deportivas es necesario no sólo diferenciar entre los tipos de organizaciones que promueven y desarrollan el deporte, sino además, conocer aquellos otros factores que influyen sobre la definición de la estructura. Desde la perspectiva de la teoría de la organización, esos otros factores que influyen sobre las características estructurales de una organización son aquellos relacionados con el contexto (Chandler, 1982; Miles y Snow, 1978) y que se verán a continuación.

Considerando la amplitud del concepto de organizaciones deportivas y la variedad de organizaciones que pueden agruparse bajo este término, resulta fundamental delimitar las formas a través de las que una organización puede participar del mundo del deporte. La clasificación aquí propuesta responde a las particularidades de aquellas organizaciones deportivas cuya finalidad superior es la promoción y desarrollo del deporte, que son las que se analizarán a lo largo de la siguiente nota. Las diferencias que existen entre estas organizaciones resultan muy relevantes para comprender sus características estructurales, diferencias que aquí se han centrado en la misión, objetivos, actividad principal, recursos y entorno en el que opera la organización.

Influencia del contexto en el diseño estructural de las organizaciones deportivas

A partir de la década de los sesenta, la teoría de las organizaciones ha dado cada vez mayor relevancia a la influencia del contexto, es decir, «al conjunto de circunstancias que la organización debe afrontar» (Hodge et al., 2003), debido a sus efectos sobre el diseño y

comportamiento de una organización. Entre los factores contextuales más mencionados en la bibliografía se encuentran el tamaño de la organización, la tecnología utilizada y el entorno de la organización. Factores que, desde la perspectiva de la teoría de la contingencia, determinan la gestión y estructura de una organización.

La bibliografía sobre organizaciones deportivas también suele dar relevancia a estos factores contextuales y, de manera especial, al entorno. El entorno de las organizaciones deportivas está conformado por otras organizaciones, que pueden ser del tipo departamentos de gobierno, clubes, contrapartes locales, nacionales e internacionales, entidades promotoras de múltiples deportes, instituciones educativas, patrocinadores y otras muchas organizaciones (Slack e Hinings, 1987), y aunque las relaciones con unas y otras difieran, todas son fundamentales para la consecución de la finalidad de promover y desarrollar el deporte.

Para las organizaciones deportivas, la relación con el entorno se caracteriza por ser del tipo competencia-interdependencia (Stern, 1979). Estas organizaciones necesitan del resto de las que componen el sector del deporte para su supervivencia. Por un lado, compiten entre ellas en el acceso a los recursos escasos, pero por otro, necesitan de ellas para producir el encuentro deportivo de carácter competitivo, que es fundamental para la promoción y desarrollo del deporte. La competencia por el acceso a los recursos se debe en el deporte, al igual que en la gran mayoría de los sectores, a que los recursos son escasos y limitados. En el caso del deporte, esto se refleja en el hecho de que muchas veces un deporte en particular tiene más recursos que otros, o incluso, en que dentro de un mismo deporte, un equipo en particular tiene más recursos que el resto. A pesar de la competencia por los recursos, tanto deportes como equipos necesitan de otros para promover y desarrollar la actividad física y la competencia regulada.

La naturaleza misma de la competencia en el deporte es muy distinta de la competencia que se da en otros ámbitos. En el deporte, la finalidad del encuentro no consiste en eliminar al competidor más débil, sino que existe una interdependencia entre adversarios y una necesidad de mantener, en cierta medida, la equidad y balance entre los competidores (Elias y Dunning, 1992). Sólo de este modo es posible conservar la incertidumbre del resultado, que es lo que finalmente mantiene el interés del espectador (Toft, 2003). En este sentido, lo que sucede en la relación entre organización y entorno en el deporte, responde a la naturaleza misma del mundo del deporte, imprimiendo su sello en las operaciones y procedimientos de las organizaciones que participan de él.

También como factor contextual suele mencionarse la situación política, económica y social en la que operan las organizaciones deportivas. La creciente relevancia social que ha adquirido la promoción y desarrollo del deporte en la sociedad moderna, sitúa al deporte en una posición tal que acaba viéndose afectado por la situación política, social y económica que le rodea. La situación política le afecta en tanto un gobierno puede tener mayor interés que otro en promocionar y desarrollar el deporte; la situación económica, en tanto un país más rico tiene más recursos para promocionar y desarrollar un deporte que uno más pobre; y la situación social, en tanto en un país un deporte puede haber conseguido mayor popularidad que en otros, o el deporte, en general, está más desarrollado que en otros. Por tanto, el contexto político, económico y social se relaciona con la relevancia del deporte en la sociedad y con los recursos que existen para la promoción y desarrollo del mismo, y por tanto afecta a las operaciones internas de las organizaciones deportivas.

Otro factor contextual es la tecnología, la que puede «referir al conocimiento, las herramientas, las máquinas, la información, las habilidades y los materiales que se utilizan para completar las tareas dentro de las organizaciones» (Hodge et al., 2003). Aunque no ha sido un factor

contextual muy considerado en la bibliografía sobre estructura de las organizaciones deportivas, ciertamente los cambios en la tecnología utilizada en el sector deportivo han traído consigo importantes consecuencias a nivel de las organizaciones deportivas.

Una de las tecnologías que utilizan las organizaciones deportivas es la de las denominadas tecnologías de la información y comunicación (TIC). Los avances que han experimentado tales tecnologías se han traducido en interesantes oportunidades para estas organizaciones deportivas, que se han encontrado con nuevas fuentes de las que conseguir recursos. Primero, la radio; más adelante, la televisión, y hoy, Internet, se han transformado en herramientas para la transmisión de los encuentros deportivos y para la difusión de las actividades destinadas a promover y desarrollar el deporte, lo que tiene mucha relación con los procesos de comercialización y de profesionalización que viene experimentando el deporte en los últimos tiempos y que han generado importantes cambios en las organizaciones y personas que participan del mundo del deporte.

Un tercer factor contextual relevante es el tamaño de la organización. «Con un tamaño cada vez más creciente viene la complejidad. Conforme una organización crece, sus operaciones y estructura invariablemente llegan a ser más difíciles de gestionar» (Hodge et al., 2003). La medición de tamaño más utilizada en la teoría de las organizaciones se refiere al número de personas que integran la organización, pero eso no quiere decir que sea la única forma de medirlo. En el caso de las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte, además del número total de personas que forman parte de la organización, suele considerarse también el número de personal voluntario respecto del personal profesional que trabaja en la organización, temas de presupuesto y del personal deportivo y no deportivo.

En síntesis, los tres factores contextuales que con frecuencia se tienen en cuenta al observar la estructura de las organizaciones deportivas son: el entorno, la tecnología y el tamaño, que resultan muy relevantes al estudiar la estructura de las organizaciones deportivas, en la medida en que están relacionados con dos procesos fundamentales que ha experimentado el deporte en los últimos tiempos: la profesionalización y la comercialización.

Profesionalización y comercialización del deporte

En la historia del deporte han tenido cabida dos importantes procesos que han marcado el paso a lo que se ha llamado en alguna ocasión deporte moderno. Estos procesos son el de profesionalización y el de comercialización. Ambos han transformado profundamente al deporte y, aunque algunas disciplinas lo han experimentado más pronto que otros o con mayor profundidad que otros, todas se van acercando a lo que hoy se ha llegado a llamar el negocio del deporte (Chadwick y Beech, 2004) o la industria del deporte (Foster et al., 2005).

El proceso de profesionalización en el deporte se refiere tanto a las personas como a las estructuras, en el sentido de que se asocia al paso de los deportistas de un estado aficionado a otro profesional, y a la racionalización del operar de las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte. A continuación se describe en breves palabras el proceso que ha experimentado el deporte en los últimos tiempos.

Los primeros reglamentos deportivos (Gran Bretaña, mediados del siglo XIX) «exigían el carácter “amateur” de los participantes y desaconsejaban la participación de los trabajadores en las competiciones deportivas, para que no se distrajeran de sus obligaciones laborales» (García

Ferrando et al., 2002). Sin embargo, el lugar que ha conseguido el deporte en la sociedad lo ha ido conduciendo en otra dirección. La competencia deportiva ha pasado de ser una actividad de ocio para quienes participan, a ser espectáculo de entretenimiento para las masas y, por tanto, adquiere mayor periodicidad e intensidad. La alta exigencia de la competición y la frecuencia con que se desarrolla la misma requieren de deportistas muy preparados, lo que ha llevado a que con el tiempo, los deportistas hayan pasado de realizar la actividad deportiva como una actividad de ocio a transformarla en su vocación y fuente principal de ingresos. La incorporación del dinero en el deporte bajo la modalidad de salario a deportistas consigue trazar una diferencia entre deportistas aficionados y deportistas profesionales, lo que conduce a una profesionalización del deporte basada en la figura del deportista profesional.

Otra perspectiva para entender la profesionalización del deporte se refiere a la formalización de las operaciones y procedimientos de las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte –para los tres tipos que se han distinguido en este documento: de gobierno deportivo, proveedoras de actividad deportiva y productoras de eventos deportivos. La profesionalización de estas organizaciones pasa por la creciente incorporación de personal remunerado en sustitución de los voluntarios que tradicionalmente habían desarrollado este trabajo, por una creciente incorporación de planificación de las actividades a desarrollar, una formalización de procedimientos y reglas, por una especialización de los roles y funciones y por una descentralización de la toma de decisiones. La formalización, especialización y centralización de las operaciones y procedimientos de las organizaciones deportivas ha sido otra forma de ver el proceso de profesionalización del deporte.

El proceso de comercialización es más reciente que el de profesionalización, por lo que recién comienza a ser considerado en la discusión sobre las características estructurales de las organizaciones deportivas (Gómez y Opazo, 2006). La transmisión de los encuentros deportivos a través de los distintos medios de comunicación se ha traducido en interesantes oportunidades de generación de ingresos para las organizaciones deportivas a través de la venta de derechos de televisión, de licencias de imagen y otras actividades comerciales producto de la exposición mediática de equipos, jugadores y estrellas del deporte. Todo esta actividad comercial y de marketing ligada a la exposición mediática que ha conseguido el deporte en la actualidad se ha convertido en un desafío a la tradicional forma de operar de las organizaciones deportivas, empujándolas a introducir estrategias de marketing, instalaciones deportivas que ofrezcan una amplia gama de facilidades de entretenimiento y nuevas formas de organizar las organizaciones deportivas (Slack y Cousens, 2005).

Los procesos de profesionalización y comercialización han transformado al mundo del deporte a lo que hoy se conoce como industria del deporte o negocio del deporte. Los cambios han sido tanto a nivel de las personas como a nivel de las organizaciones, y por ello es que resulta fundamental tener en cuenta estos procesos al indagar sobre las características estructurales de las organizaciones deportivas, especialmente porque tanto profesionalización como comercialización son procesos aún en marcha. Los efectos de estos procesos difieren entre distintas organizaciones, deportes y países, lo que significa que las características estructurales, aunque con algunas similitudes, pueden variar considerablemente en función de la organización que se esté observando.

Características estructurales de las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte

Como se ha señalado anteriormente, las principales características estructurales de una organización están relacionadas con el grado de diferenciación, formalización y centralización de la organización, lo que, en el caso del deporte, ha estado muy influenciado por los procesos de profesionalización y comercialización que ha enfrentado. La diferenciación horizontal ha estado relacionada con el grado de profesionalismo y de especialización de la organización (Slack, 1997). Profesionalismo que se ha entendido en función de la diferencia entre personal voluntario y personal profesional, mientras que la especialización ha estado relacionada con la diversidad y número de programas y roles –gobierno, ejecutivos, administrativos, profesionales, personal de apoyo, entrenadores y técnicos– (Kikulls et al., 1989), o bien en función de la diversidad de comités que existen en la organización.

En cuanto a la diferenciación vertical, que comúnmente se asocia al número de niveles jerárquicos (Kikulls et al., 1989), ha sido un tema complejo en estas organizaciones. La creciente incorporación de personal profesional, formado específicamente en el área de la gestión deportiva, se ha traducido en una pérdida del control que tradicionalmente había tenido el personal voluntario de estas organizaciones. La razón de esto está en el valor que ha adquirido el conocimiento de expertos en el mundo del deporte, y eso ha llevado incluso a plantear la posibilidad de diseñar estructuras de jerarquía dual (Slack, 1997). Por tanto, diferenciación vertical y centralización son temas complejos de estudiar en las organizaciones deportivas aún en proceso de profesionalización.

En cuanto a la formalización en las organizaciones deportivas, la mayoría de las investigaciones miden esta dimensión a partir de la existencia y número de normas, reglas, políticas y procedimientos que tienen forma escrita en la organización (Slack, 1997). Sin embargo, el grado de formalización será mayor en aquellas situaciones en que el trabajo que se realiza es de carácter más repetitivo y rutinario, mientras que aquellas situaciones en las que el trabajo es desarrollado por profesionales o expertos, el grado de formalización será menor, justamente porque lo realizan personas especialmente preparadas para eso y que no requieren de tantas especificaciones para saber lo que se debe hacer. En las organizaciones deportivas suele suceder que cierto grado de formalización viene impuesto desde fuera, producto de las particularidades del deporte, en cuya esencia están las normas y reglas. Por tanto, al analizar el grado de formalización es fundamental tener en cuenta aquellas reglas, normas, políticas y procedimientos que vienen impuestos desde fuera a la organización.

Esto, a nivel general para las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte, porque a nivel de los tipos específicos que agrupa esta categoría, las particularidades aumentan en función de las diferencias en la misión, objetivos, actividad principal, los recursos que utiliza para llevar a cabo sus tareas, los miembros que la componen y otras especificidades relevantes para cada organización.

Diferenciación, formalización y centralización son características estructurales que permiten conocer el grado de complejidad y configuración estructural de organizaciones particulares. Sin embargo, estas características responden a determinadas condiciones, internas y externas, que enfrenta la organización (como se ha señalado anteriormente), y en el caso de este documento se pondrá la mirada sobre las metas, los miembros, las características del entorno y los recursos con los que funciona la organización para los tres grandes tipos de organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte que han sido definidos por Gómez et. al. (2006).

A partir de esta aproximación será posible conocer las principales características estructurales de estas organizaciones, abriendo la posibilidad de más adelante profundizar respecto de la configuración estructural y complejidad de estas organizaciones.

Organismos de gobierno deportivo

Se consideran organismos de gobierno deportivo a aquellas organizaciones gubernamentales o no gubernamentales que tienen a su cargo la administración y desarrollo de una modalidad deportiva a nivel internacional, nacional o regional. El administrar una modalidad deportiva supone, principalmente, el diseño y constante revisión de las normas y sanciones para el juego y los encuentros, el diseño de un calendario de competencias para todo nivel de deportistas (edades, aficionado/profesional), garantizar el cumplimiento tanto de las reglas como del calendario, definir las barreras de entrada de los miembros y la adquisición y distribución de los recursos para poner en marcha las actividades.

Un organismo de gobierno deportivo busca garantizar el fomento del deporte a través de su desarrollo y promoción a todo nivel. La definición de las actividades orientadas a fomentar el deporte necesitarán de una estructura para la toma de decisiones, de manera que serán fundamentales en los organismos de gobierno deportivo un consejo consultivo y un presidente para la toma de decisiones, además de un conjunto de comisiones para desarrollar temas específicos relacionados con el gobierno de una modalidad deportiva –temas relacionados con las distintas categorías de deportistas que se agrupan en la modalidad deportiva (aficionado/profesional, deporte base, deportistas de distintas edades, etc.), las diversas modalidades del deporte que se incluyen, temas de ética en el deporte, así como también respecto de las actividades de solidaridad desarrolladas por el organismo de gobierno. En este sentido, fomentar el deporte se traduce en la reproducción del deporte en sus tres dimensiones: competencia, actividad física y reglas.

Clasificación de las organizaciones deportivas

Misión y objetivos de la organización
<p>La misión de un organismo de gobierno deportivo se orienta a fomentar el deporte a todo nivel dentro de un ámbito de competencia delimitado territorialmente. En tanto que organismos de gobierno, estas organizaciones tienen una posición central en el mundo del deporte en lo que refiere a la definición de las normas y del calendario de competencias, así como en la supervisión de los estándares éticos que deben guiar el comportamiento de quienes participan de este sector.</p> <p>En lo que se refiere a “fomentar el deporte”, estos organismos deben, a modo principal, diseñar y revisar constantemente las normas y sanciones del juego y de los encuentros, diseñar un calendario de competencias para todo nivel de deportistas, garantizar el cumplimiento de las normas y velar por la equidad y el juego limpio. Esto supone la necesidad de crear un aparato administrativo que permita gobernar y controlar todos los aspectos relacionados con el fomento del deporte.</p> <p>Por otro lado, la expresión “a todo nivel” se traduce en que el fomento del deporte debe considerar a las distintas categorías de deportistas que puede haber en función de la categoría (base, aficionado/profesional), género (hombres y mujeres), así como para todas las edades (menores, jóvenes, adultos y mayores) y, dentro de lo posible, también</p>

a minusválidos. Sólo así está respondiendo a la misión de fomentar el deporte en la sociedad.

Por último, el “ámbito de competencia” se refiere a los límites que tiene la autoridad de estos organismos, de manera que su gobierno puede ser internacional, nacional o regional (en términos espaciales), aunque también puede estar relacionado con una modalidad deportiva o con varias (en términos de deporte).

Características de los miembros

Los miembros de un organismo de gobierno deportivo pueden agruparse entre aquellos que participan de las actividades deportivas diseñadas por el organismo de gobierno y aquellos que diseñan y gestionan dichas actividades.

Califican como miembros de este tipo de organizaciones personas naturales, asociaciones o representantes de asociaciones, y la aceptación como miembro de un organismo deportivo pasa por cumplir con los requisitos que éste ha definido para restringir la entrada. Por lo general, dichos requisitos tienen que ver con acogerse a las reglas definidas por estos organismos y, en algunas ocasiones, con el pago de una cuota. Los miembros tienen el derecho a participar de las actividades que diseña la organización, pero también el deber de acogerse a las reglas que estos organismos definen para el deporte y para los encuentros, además de a ciertas reglas en materia de gobierno, equidad, efectividad y otras propias para las asociaciones que se quieran incorporar.

Características del entorno

En el entorno de los organismos de gobierno deportivo existen otras organizaciones no deportivas que también participan del mundo del deporte, entre las que pueden figurar como relevantes los medios de comunicación, las empresas y los gobiernos nacionales o locales. Los organismos de gobierno deportivo se insertan dentro de una realidad social particular, sobre la que ellos no tienen autoridad, de manera que deben ajustarse a las condiciones políticas, sociales y económicas de dicho contexto. Por tanto, en algunas materias se verán forzados a acogerse a la legislación que les corresponda, ya sea la de un organismo internacional, de un país o de un gobierno local; o tendrán que ajustarse al modelo de gobierno de carácter democrático, que es el que predomina en el mundo actual; o tendrán que responder a materias de equidad de género y de raza, debido a la demanda social que existe en relación a estos temas.

En cuanto a empresas, medios de comunicación y otras organizaciones en el entorno que se relacionan con los organismos de gobierno, la relación suele estar caracterizada por una negociación, en la que los organismos de gobierno velan por los fines deportivos, y las otras organizaciones, por sus intereses.

Recursos de la organización

Los organismos de gobierno deportivo son, por definición, sin fines de lucro; sin embargo, dadas las dimensiones que ha alcanzado el deporte en la actualidad y la falta de regulación en materia de ingresos, hoy existen diversas oportunidades para la generación

de ingresos, lo que explica las diferencias que hay en términos de ingresos entre unos organismos de gobierno deportivo y otros.

En este sentido, hoy han surgido un conjunto de actividades comerciales que los organismos de gobierno pueden desarrollar para aumentar sus ingresos, como son la venta de derechos televisivos, de licencias, además de otras actividades del tipo venta de *merchandising*. Sin embargo, estas oportunidades no se presentan de igual manera a todos los organismos, sino que se relacionan con el nivel de popularidad de un deporte a nivel internacional, nacional o local.

Considerando el lugar que ocupan los organismos de gobierno deportivo en la estructura del deporte y la finalidad de los mismos, resulta muy relevante que la fuente de la que provienen los recursos y la distribución de los mismos esté especificada con claridad. Por otro lado, los recursos pueden provenir de diversas fuentes, de manera que se exige a estas organizaciones deportivas una gestión transparente de los mismos, ya que muchas veces no sólo se destinan a reproducir la organización, sino a ser distribuidos hacia otras organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte, ya sea bajo la forma de asignación de presupuesto o premio.

Organizaciones proveedoras de actividad deportiva

Las entidades proveedoras de actividad deportiva son aquellas organizaciones deportivas que ofrecen programas de actividad física de tipo recreativo o competitivo, de deportes individuales o por equipos y de un solo deporte o de varios. En este sentido, son organizaciones deportivas directamente vinculadas con la provisión de actividad física –otra de las dimensiones fundamentales del deporte–, dentro de las que se encuentran organizaciones del tipo clubes, gimnasios, *fitness centres*, centros comunitarios, instituciones educativas, etc. Todas estas organizaciones forman parte del sistema de promoción y desarrollo del deporte de un país, y aunque responden a la misma finalidad, se diferencian en cuanto a sector (público-privado) y relación con el lucro (lucrativo-no lucrativo)⁴.

Tabla 5

Clasificación de las entidades proveedoras de actividad deportiva

	Lucrativo	No lucrativo
Sector privado	<i>Fitness centre</i>	Club deportivo
Sector público		Centro comunitario
Público-privado		Institución educativa

Estas organizaciones deportivas pueden ser de carácter no lucrativo, como es el caso de un club, de un centro comunitario o de una institución educativa (Frisby et al., 2004), o bien de carácter lucrativo, como un *fitness centre* o un gimnasio (Ulseth, 2004); y pueden pertenecer al sector privado, como un club deportivo o un *fitness centre*; al sector público, como un centro comunitario, o al sector público-privado, como puede ser una institución educativa.

⁴ A partir de la clasificación de Chelladurai (1985).

Estas diferencias en la orientación de las entidades proveedoras de actividad deportiva determinan luego distintas formas de organizar las tareas y personas que componen la organización. El sector y la relación con el lucro definen una relación particular con los miembros y con el entorno de la organización, lo que abre la posibilidad de encontrar diversidad en materia de las características estructurales en organizaciones que se orientan a una misma finalidad. Por tanto, los elementos que mejor ayudan a comprender las características estructurales de estas organizaciones tienen que ver con los miembros que componen la organización, el tipo de deportes que ofrece, la fuente de la que obtiene los recursos y las características del entorno.

Principales características estructurales de las entidades proveedoras de actividad deportiva

<p>Misión y objetivos de la organización</p>
<p>La misión de las entidades proveedoras de actividad deportiva se refiere a satisfacer el interés de una comunidad por realizar actividad física y sociabilizar a través de la participación en actividades deportivas. Esto supone que estas organizaciones deportivas deben diseñar programas deportivos para ofrecer a sus miembros, que pueden ser de una modalidad deportiva o de varias, de deportes individuales o en equipo, de tipo recreativo o competitivo. Por otro lado, sus acciones también estarán delimitadas territorialmente, en tanto las actividades que desarrollan se orientan hacia una comunidad en particular y el tipo de programas a ofrecer dependerá de los intereses de esa comunidad particular.</p> <p>Por tanto, las particularidades definidas por estas organizaciones en función del tipo de programas ofrecidos determinarán distintas características estructurales, de manera que aquellas entidades que proveen deporte a nivel competitivo necesitarán de un cuerpo técnico más complejo que aquellas que sólo se orientan a actividades deportivas recreativas. Más aún, si el nivel competitivo requiere de deportistas profesionales, a los que es necesario pagar un salario por su dedicación exclusiva a dicho deporte, se requiere de un área específica que se dedique a la gestión de este recurso. Por otro lado, las distintas modalidades deportivas requieren de diversa infraestructura, y mientras algunas requieren de infraestructura muy simple, hay deportes que requieren de una importante inversión en la adquisición y mantenimiento de su infraestructura. Las entidades deportivas que utilizan infraestructura del segundo tipo necesitarán de un área específicamente dedicada al tema.</p> <p>Lo que se intenta demostrar con esto es que ofrecer un tipo de deporte u otro supone a las entidades proveedoras de actividad deportiva distintos esfuerzos, lo que se traduce en diferencias en la forma de organizar la entidad de cara a sus miembros y a los programas ofrecidos.</p>

<p>Características de los miembros</p>
<p>Los miembros de las entidades proveedoras de actividad deportiva son un componente fundamental de la organización. Su misión y actividad principal dependen fundamentalmente de esto, y su participación influye sobre la supervivencia de la organización y sobre sus posibilidades de crecimiento. El carácter voluntario de estas organizaciones se expresa en que el hecho de ser miembro depende, primero, de la motivación de la persona por realizar una</p>

actividad física, además de cierta búsqueda, por su parte, de integración social (Ulseth, 2004), y luego, del requisito que la organización impone a sus miembros, como barrera de entrada, y que se refiere al pago de un arancel.

La relación con los miembros varía en función de los distintos tipos de entidades que se han especificado anteriormente. En las entidades privadas sin fines de lucro del tipo clubes, la organización está marcada por su carácter democrático, lo que se manifiesta en el hecho de que los miembros tienen ciertos derechos y deberes al incorporarse a la organización, siendo el principal derecho el poder ejercer influencia dentro del club a través de canales democráticos de participación, mientras que el principal deber es el de pagar el arancel (Ulseth, 2004). Esto imprime un carácter democrático a la gestión de las organizaciones deportivas de este tipo. Por otro lado, en aquellas entidades privadas con fines de lucro, sólo se espera de los miembros que paguen su arancel, de manera que quienes se incorporan, más que miembros adquieren el carácter de clientes, y la gestión de la entidad se asemeja más a la de una empresa privada (Ulseth, 2004). Finalmente, en las entidades públicas y público-privadas, su vinculación al ámbito público y, por tanto, al bien común, pone a los miembros en calidad de beneficiarios y, por tanto, la gestión se asemeja a la de la administración de instituciones y programas públicos.

El tipo de participación e implicación de los miembros es distinto en estos tres tipos de entidades proveedoras de actividad deportiva, lo que determinará diferencias en las características estructurales de cada una de estas organizaciones deportivas. De manera que las organizaciones no lucrativas democráticas, probablemente tengan una estructura para la toma de decisiones con un presidente a la cabeza, acompañado y asesorado por un consejo consultivo y por un conjunto de comisiones diseñadas para evaluar diversos temas específicos; una entidad privada con fines de lucro se estructurará de modo más parecido a una empresa, con un énfasis importante en la captación de nuevos clientes y en la satisfacción de la demanda de los que ya tiene y los potenciales; una entidad pública estará compuesta por administradores y un grupo de *staff* orientados a cumplir las tareas y actividades encomendadas por un organismo superior que las define; y una entidad de tipo público-privada tendrá una estructura similar a la de las entidades públicas, pero con ciertas diferencias en el área de finanzas, ya que en vez de trabajar sobre la base de un presupuesto prefijado, necesita acercarse a agentes privados y definir estrategias para conseguir recursos de éstos.

Características del entorno

Ya se ha comentado anteriormente la importancia del entorno para las organizaciones deportivas, especialmente porque muchas veces obtienen del entorno los recursos necesarios para su supervivencia. En el entorno de las entidades proveedoras de actividad deportiva de carácter público o público-privado, se encuentran las instituciones de gobierno relacionadas con el mundo del deporte. Estas marcan la pauta de los programas a desarrollar y provén, a estas entidades, de los recursos necesarios para impulsarlos. Esto se traduce en que las características del sistema político, social y económico en que se desenvuelve la entidad resultan fundamentales para aquellas organizaciones que funcionan con recursos provenientes de instituciones públicas, de manera que los programas a proveer estarán determinados por esta relación.

Por otro lado, tanto las entidades públicas, las público-privadas y las privadas se ven influenciadas por los organismos de gobierno deportivo, que también están en su entorno. Estos organismos definen las reglas del juego y de los encuentros, así como también un calendario de actividades en los que las entidades proveedoras de actividad deportiva pueden participar. Pero para ello deben ajustarse a la normativa de estos organismos, que muchas veces también les impone normas respecto de su estructura de funcionamiento.

Además de estas organizaciones en el entorno de las entidades deportivas, aquellas de carácter privado deben interactuar a veces con empresas privadas e incluso con medios de comunicación (especialmente aquellas entidades que provienen de deporte de elite), y eso significa que deben adaptar su estructura para responder adecuadamente a estos actores en su entorno, que también esperan de ellas un desempeño determinado para asegurar su supervivencia.

Recursos de la organización

El tema financiero es para todas las organizaciones deportivas de este tipo un tema fundamental. Considerando el rol e importancia que tienen los miembros para las entidades proveedoras de actividad deportiva, muchas veces los ingresos que éstos generan resultan fundamentales para la supervivencia y crecimiento de la organización, especialmente en aquellas entidades privadas ya sea con o sin fines de lucro. En la actualidad, estas entidades tienen la opción de recurrir, también, a otras fuentes de ingresos, como pueden ser los patrocinios o la explotación de determinadas formas de actividad comercial. En cuanto a las entidades públicas, aunque la mayoría de las veces los miembros también pueden aportar una pequeña parte de los ingresos, éstas suelen funcionar con recursos públicos, lo que se traduce en que deben ajustarse a lo que se les proporciona desde el Estado. Las entidades público-privadas, por su parte, deben establecer relaciones con entidades privadas para asegurar su supervivencia y acrecentar sus recursos.

Organizaciones productoras de eventos deportivos

Las organizaciones productoras de eventos deportivos son aquellas organizaciones deportivas cuya finalidad se relaciona con la gestión del principal producto del sector del deporte, los encuentros competitivos. El nivel de desarrollo que ha alcanzado el deporte profesional de elite en la actualidad ha hecho surgir la necesidad de tener organizaciones especialmente dedicadas a la producción de estos encuentros deportivos. La competición periódica es fundamental para el deporte a este nivel, y las organizaciones productoras de eventos deportivos justamente aseguran esto a través del diseño de un calendario de competiciones que se estructura en temporadas y se extiende por períodos anuales. De este modo, las organizaciones productoras de eventos deportivos aseguran no sólo los encuentros, sino también el espectáculo, de cara a los aficionados, y es esta segunda dimensión la que ha hecho que estas organizaciones sean parte tanto del sector del deporte como del sector del ocio y entretenimiento (Mason, 1999).

Es cierto que los organismos de gobierno también desarrollan actividades de competición, pero la particularidad de las organizaciones productoras de eventos deportivos es que definen y desarrollan competiciones deportivas para deportes altamente profesionales y bajo la modalidad deporte-espectáculo. Esto quiere decir que desde su aparición, estas organizaciones han tenido el control sobre la competición en aquellos deportes altamente profesionales, y de manera especial,

sobre aquellos deportes con carácter de espectáculo. En este sentido, se dice con frecuencia que las organizaciones productoras de eventos deportivos de estas características operan como monopolios, teniendo a su cargo un producto que no tiene sustitutos (Mason, 1999).

Estas organizaciones ofrecen como producto el encuentro competitivo, pero resulta esencial asegurar la incertidumbre en el resultado del mismo, que es lo que interesa a todos los que asisten a los encuentros –que en la actualidad no se remiten únicamente a los aficionados, sino también a patrocinadores, medios de comunicación y otros. Los diversos actores que en la actualidad se dan encuentro en un evento deportivo asisten a éste con distintas motivaciones, lo que obliga a las organizaciones productoras de eventos a poner la mirada sobre todos estos actores y sus distintos intereses a la hora de determinar el producto específico a ofrecer a cada uno.

Teniendo en cuenta el nivel en el que operan las organizaciones productoras de eventos deportivos –deportes profesionales de elite– y el lugar, que por lo mismo tienen en el mundo del deporte –en la producción del deporte espectáculo–, éstas organizaciones pueden operar como una empresa, un *joint venture* o como un cártel. Cualquiera que sea la forma, pueden operar a través de una organización autónoma, independiente de aquellos a los que reúne en el calendario de competición, o puede estar constituida por representantes de éstos y gestionar los intereses de sus afiliados (Dickson et al., 2005; Flynn y Gilbert, 2001).

De acuerdo con todo lo anterior, comprender las características estructurales de este tipo de organizaciones pasará, al igual que para las otras organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte, por descifrar quiénes componen la organización y el tipo de relación que tienen con ésta. Pero también es necesario tener en cuenta el crecimiento que ha experimentado el sector del deporte profesional en los últimos años, caracterizado por un aumento de los actores en el entorno y del número de relaciones entre ellos –entre otras cosas–, por las interesantes oportunidades que han abierto para la actividad comercial, además del descubrimiento de nuevas fuentes de recursos, lo que también ha ejercido influencia sobre las características estructurales de estas organizaciones hoy.

Principales características estructurales de las organizaciones productoras de eventos deportivos

Misión y objetivos de la organización
En tanto el producto de las organizaciones que aquí se describen sea el encuentro deportivo, en cuanto evento-espectáculo, la posibilidad de explotación comercial de la actividad es una alternativa que se presenta con especial énfasis para este tipo de organizaciones. Algunas organizaciones lo declaran como parte de sus funciones; otras, en cambio, no lo mencionan, lo que no significa que no lo hagan, pero en la medida en que producen el evento-espectáculo, la venta de derechos de televisión, de licencias, de <i>merchandising</i> y la presencia de patrocinadores, es parte del <i>show</i> .
Las organizaciones productoras de eventos deportivos compiten con otras organizaciones que producen actividades de entretenimiento y ocio, con las que luchan por apropiarse del tiempo, preferencias y entusiasmo de los consumidores de actividad de ocio y entretenimiento (Nichols et al., 2005).
La actividad comercial, antes ajena al deporte, se convierte en una posibilidad real para las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte a través de este tipo de organizaciones especialmente dedicadas a la producción de eventos deportivos, gracias

al desarrollo de las tecnologías de la información y comunicaciones y a la incorporación de nuevos actores en el mundo del deporte (actores que buscan objetivos distintos de los meramente deportivos). Las organizaciones productoras de eventos deportivos son las más cercanas a la actividad comercial en la promoción y desarrollo del deporte y, por lo mismo, se ven desafiadas a plantearse objetivos organizacionales que se alejan de lo exclusivamente deportivo. Esto se traduce en que toda organización de este tipo contemplará dentro de su estructura áreas funcionales orientadas a tratar, al menos, la negociación con los medios de comunicación para la venta de derechos de televisión; con otras empresas, para conseguir patrocinios, y con otras, para el alquiler de la infraestructura necesaria para el desarrollo del espectáculo.

Características de los miembros

Tradicionalmente se ha señalado que las organizaciones productoras de eventos deportivos pueden ser consideradas como una entidad particular o como una asociación que agrupa a competidores independientes (Flynn y Gilbert, 2001). La diferencia entre estas dos formas está en si la organización es independiente de quienes participan en las competiciones que estas organizaciones producen o si quienes participan son parte constitutiva de la organización.

En el caso de que la organización productora de eventos deportivos sea distinta e independiente de quienes luego participan en la competición que ésta organiza, la calidad de miembro se adquiere cumpliendo con los requisitos que la organización establece como barrera de acceso y aceptando regirse por los estatutos definidos por la organización. Como el número de cupos es limitado, es la organización la que determina el número de vacantes que abre, en función de la estructura que haya diseñado para la competición.

La calidad de miembro de una organización de este tipo da derecho a participar en las competiciones que la organización diseña, participar en la toma de decisiones de ésta consiguiendo cupos en el consejo de administración y la posibilidad de acceder a los excedentes que la organización distribuya. Pero, por otro lado, para ser miembro se deben cumplir requisitos del tipo económico-financieros, institucionales, deportivos, infraestructurales, administrativos, etc.

En el caso de las organizaciones productoras de eventos deportivos que están compuestas por los mismos que luego participan en las competiciones que la organización diseña, la calidad de miembro se adquiere por afiliación a través de la presentación de una solicitud y abono de una determinada cuota. Los miembros de este tipo de organización tienen derecho a voto y la posibilidad de ser elector o elegible para cualquiera de los órganos asociativos, además de poder percibir los derechos y resultados económicos que puedan corresponderle derivados de su participación en la misma. En cuanto a las obligaciones, mantener la calidad de miembro supone el pago de una cuota determinada, además de cumplir con ciertas condiciones deportivas, sociales y económicas.

Una forma u otra supondrá distintas características estructurales en la organización productora de eventos deportivos, especialmente por la forma en que se incorporan los miembros y los mecanismos de toma de decisiones que existen en uno y otro tipo de organización.

Características del entorno

El desarrollo del deporte profesional de elite ha ido de la mano de una creciente incorporación de actores en el mundo del deporte. En este sentido, las organizaciones productoras de eventos deportivos han debido establecer relación no sólo con aquellas que se han incorporado al mundo del deporte, como medios de comunicación y patrocinadores, sino también con muchas otras empresas que, de una u otra forma, contribuyen a la producción de un evento.

En un encuentro deportivo del tipo de espectáculo deportivo se agrupan empresas de *catering*, de seguridad, de logística, de decoración y de limpieza, entre otras, donde cada una tiene a su cargo un aspecto de los que hoy contemplan la producción de un evento, además de otras que tienen que ver con un evento deportivo en particular. De manera que la organización productora del evento debe contemplar dentro de sus funciones todas las áreas que supone la gestión de un evento hoy, lo que a nivel de características estructurales esto tendrá su expresión en las diversas áreas que desarrolla la organización.

Recursos de la organización

Las organizaciones productoras de eventos deportivos tienen la posibilidad de generar ingresos a través de la explotación de diversas actividades comerciales, como la venta de derechos de televisión, de licencias y *merchandising* –relacionadas con la comercialización del deporte–, además de otras propias del sector ocio y entretenimiento. Dependiendo del tipo de relación que tenga con sus miembros, la explotación de estas actividades comerciales pertenecerá a la organización o a los miembros que componen la organización. Sin embargo, no todos los beneficios que se generan a través de la producción de un evento se los lleva la organización productora, y es, justamente esto, lo que ha impulsado la entrada de muchos otros actores ajenos al mundo del deporte.

Referencias

- Burns, T., y G. M. Stalker (1961), «The management of innovation», Tavistock, Londres.
- Cain, L., y D. Haddock (2005), «Similar economic histories, different industrial structures: Transatlantic contrasts in the evolution of professional sports leagues», *Journal of Economic History*, 65, 4, págs. 1.116-1.147.
- Chadwick, S., y J. Beech (2004), «The business of sport management», Prentice Hall, Essex, Inglaterra.
- Chandler, A. (1982), «Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise», MIT Press, Cambridge, Mass.
- Chelladurai, P. (1985), «Sport management: Macro perspectives», *Sports Dynamics*, London, Ontario.
- De Knop, P., J. van Hoecke y V. de Bosscher (2004), «Quality management in sports clubs», *Sport Management Review*, 7, págs. 57-77.
- Dickson, G., T. Arnold y L. Chalip (2005), «League expansion and interorganisational power», *Sport Management Review*, 8, 2, pág. 145.
- Elias, N., y E. Dunning (1992), «Deporte y ocio en el proceso de la civilización», Fondo de Cultura Económica, México, D.F.
- Flynn, M. A., y R. J. Gilbert (2001), «The analysis of professional sports leagues as joint ventures», *The Economic Journal*, 111, 469, págs. 27-46.
- Foster, G., S. A. Greyser y B. Walsh (2005), «The business of sports: Text and cases on strategy and management», Thomson, Mason, OH.
- Frisby, W., L. Thibault y L. Kikulis (2004), «The organizational dynamics of under-managed partnerships in leisure service departments», *Leisure Studies*, 23, 2, págs. 109-126.
- García Ferrando, M., N. Puig Barata y F. Lagardera Otero (2002), «Sociología del deporte» (2ª edición actualizada), Alianza Editorial, S.A., Madrid.
- Gómez, S., y M. Opazo (2006), «Sport organizations structure: Trends and evolution in the research field», documento presentado al 14th EASM Congress (European Association of Sport Management), Nicosia, Chipre.
- Hall, R. (1973), «Organizaciones: Estructura y proceso», Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hodge, B. J., W. P. Anthony y M. G. Lawrence (2003), «Teoría de la organización: Un enfoque estratégico» (6ª edición), Pearson Prentice Hall, Madrid.
- Horch, H.-D. (1998), «Self destroying processes of sport clubs in germany», *European Journal of Sport Management*, 5, págs. 46-58.
- Kikulis, L. M., T. Slack, B. Hinings y A. Zimmermann (1989), «A structural taxonomy of amateur sport organizations», *Journal of Sport Management*, 3, 2, págs. 129-150.

- Lawrence, P. R., y J. W. Lorsch (1967), «Differentiation and integration in complex organizations», *Administrative Science Quarterly*, 12, 1, págs. 1-47.
- Mason, D. S. (1999), «What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues», *European Journal of Marketing*, 33, 3, págs. 402-419.
- Miles, R., y C. C. Snow (1978), «Organizational strategy, structure and process», McGraw-Hill, Nueva York.
- Nichols, G., P. Taylor, M. James, K. Holmes, L. King y R. Garrett (2005), «Pressures on the UK voluntary sport sector», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16, 1, págs. 33-50.
- Slack, T. (1997), «Understanding sport organizations: The application of organization theory», Human Kinetics, Champaign, IL.
- Slack, T., y L. Cousens (2005), «Field-level change: The case of north american major league professional sport», *Journal of Sport Management*, 19, págs. 13-42.
- Slack, T., y C. R. Hinings (1987), «Planning and organizational change: A conceptual framework for the analysis of amateur sport organizations», *Canadian Journal of Sport Sciences*, 12, págs. 185-193.
- Stern, R. (1979), «The development of an interorganizational control network: The case of intercollegiate athletics», *Administrative Science Quarterly*, 24, 2, págs. 242-266.
- Toft, T. (2003), «TV rights of sport events», Comisión Europea, Bruselas.
- Ulseth, A.-L. (2004), «Social integration in modern sport: Commercial fitness centres and voluntary sports clubs», *European Sport Management Quarterly*, 4, págs. 95-115.