



Universidad de Navarra

CSBM

Documento de Investigación

DI nº 730

Febrero, 2008

**CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE
LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS:
PRINCIPALES TENDENCIAS EN EL DEBATE ACADEMICO**

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 © 2008 IESE Business School.

CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS: PRINCIPALES TENDENCIAS EN EL DEBATE ACADEMICO

Sandalio Gómez¹

Magdalena Opazo²

Carlos Martí²

Resumen

La relación entre teoría organizacional y deporte ha presentado normalmente al deporte como un campo interesante en el cual ilustrar el fenómeno organizacional. Esta revisión de la bibliografía se propone examinar los textos académicos e investigaciones que analizan la naturaleza particular de los fenómenos organizacionales en el deporte, específicamente en relación con la estructura de las organizaciones deportivas. El tema ha sido tratado habitualmente en el contexto de estudios organizacionales más amplios, principalmente relacionados con el cambio organizacional, el rendimiento organizacional y la configuración estructural de las organizaciones. Esto significa que los cambios que han transformado el mundo del deporte han afectado no sólo a la estructura de las organizaciones deportivas, sino también al entorno en el que operan y a las medidas tradicionales para evaluar su eficacia. Examinando la bibliografía se pueden identificar interesantes parcelas de investigación sobre la estructura de las organizaciones deportivas, así como los elementos esenciales a tener en cuenta a la hora de estudiar los fenómenos organizacionales en el sector del deporte.

¹Profesor, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

²Investigador, IESE

Palabras clave: organizaciones deportivas, estructura.

CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS: PRINCIPALES TENDENCIAS EN EL DEBATE ACADÉMICO¹

Introducción

Existe una abundante bibliografía sobre estructuras organizacionales a partir de 1950. Están el trabajo de Mintzberg (1979) sobre tipologías de las organizaciones basadas en distintos diseños estructurales, el de Burns y Stalker (1961) sobre los tipos de estructura organizacional según las diferentes condiciones ambientales, el de Child (1972) sobre la estructuración de las actividades dentro de una organización, y el de Miles y Snow (1978) sobre el concepto de estructura basado en la estrategia de la organización, entre muchos otros. El interés por estudiar la estructura organizacional reside en la relación entre el diseño y otros fenómenos organizacionales, como el rendimiento, la distribución de poder o los sistemas de control. Aunque hay abundante bibliografía sobre estructuras organizacionales que analiza los diferentes tipos de organizaciones, poco se ha escrito sobre el campo específico de las organizaciones deportivas en libros y publicaciones.

Algunos autores han usado el deporte como contexto para ilustrar fenómenos organizacionales como la lealtad organizacional, el rendimiento, el sistema de remuneraciones, el compromiso creciente, la sucesión de ejecutivos, las ventajas competitivas sostenibles y los recursos humanos, entre otros. Aunque las investigaciones sobre la naturaleza particular de las organizaciones deportivas y sus características estructurales siguen siendo escasas, el artículo "Sport and Organizational Studies: Exploring synergies" (Wolfe et al., 2005) presenta una revisión de la bibliografía que cubre un amplio espectro de estudios sobre los fenómenos organizacionales en el contexto del deporte.

Un conjunto creciente de conocimiento derivado de estudios basados en la experiencia se está expandiendo y dando validez a un campo de investigación dedicado particularmente a los fenómenos deportivos. Del creciente interés académico por el mundo del deporte da fe la proliferación de publicaciones que se ocupan de él desde una diversidad de disciplinas (por ejemplo, historia, psicología, economía, sociología, administración de empresas), todas las cuales están ampliando el conocimiento, así como las futuras oportunidades de investigación y publicaciones sobre temas relacionados con el deporte. En la actualidad, el deporte ofrece un

¹ Este documento fue presentado en el 14º Congreso de la EASM organizado por la Asociación Europea de Gestión Deportiva (EASM) en Nicosia, Chipre, en Intercollege en septiembre de 2006.

interesante campo de investigación para los académicos, sobre todo por la creciente relevancia que ha adquirido en la vida social, los distintos cambios experimentados por el sector del deporte y las oportunidades de recogida de datos, aún relativamente fácil, en este campo.

La mayoría de las investigaciones sobre la estructura de las organizaciones deportivas han sido realizadas por Trevor Slack y otros académicos canadienses. En su libro sobre organizaciones deportivas, Slack da la siguiente definición de organizaciones deportivas describiendo su particular naturaleza: «Una organización deportiva es una entidad social involucrada en el sector del deporte; está dirigida por objetivos, con un sistema de actividades conscientemente estructurado y un límite relativamente identificable» (Slack, 1997, pág. 5). Aunque sus peculiaridades pueden asociarse al contexto en el que operan, sigue siendo una definición amplia que permite que muchos tipos diferentes de organizaciones implicadas en el mundo del deporte puedan ser consideradas organizaciones deportivas: organizaciones públicas, privadas y del sector voluntario, organizaciones con y sin fin de lucro, organizaciones que producen artículos deportivos, que desarrollan actividades deportivas, que crean oportunidades de deporte competitivo, que retransmiten eventos deportivos, así como otras muchas organizaciones conectadas de un modo u otro con el sector del deporte. Por tanto, la primera cuestión que se plantea al estudiar las organizaciones deportivas tiene que ver con el tipo de organización deportiva de la que estamos hablando y los diferentes tipos que pueden caracterizarse bajo este amplio concepto de organizaciones deportivas.

Las características estructurales de una organización se suelen examinar en el contexto de estudios organizacionales más amplios. La relación entre la estructura de la organización y su rendimiento, eficacia, sistema de control, adaptabilidad, y la motivación de sus miembros (Hinings et al., 1980), explica el uso común de otros temas organizacionales en el debate sobre estructuras organizacionales. Dado que esta relación caracteriza a los estudios organizacionales tradicionales, es probable que también caracterice a las investigaciones sobre organizaciones deportivas. De ahí que sea necesario clarificar el marco teórico en el que tiene lugar el debate sobre organizaciones deportivas.

Las transformaciones económicas, la evolución de las telecomunicaciones (Stern, 1979) y las peculiaridades del sistema político (Amara et al., 2005) han tenido un impacto sobre el deporte y, ciertamente, sobre las organizaciones deportivas. Los cambios en el contexto global en el que opera el deporte afectan al funcionamiento interno del sistema, su dependencia de recursos externos, la aparición de nuevos canales de comunicación y el apoyo dado por el sistema público. Estos son todos los factores que determinan las características particulares del contexto en el que operan las organizaciones deportivas. La cuestión que se plantea, por tanto, tiene que ver con cuáles son los elementos contextuales más importantes que influyen en la estructura de las organizaciones deportivas o, con otras palabras, qué elementos contextuales son considerados los más importantes dentro de las investigaciones existentes que analizan las organizaciones deportivas.

El CSBM-IESE Business School² está desarrollando un amplio proyecto de investigación sobre las características estructurales de las organizaciones deportivas en España. A fin de enfocar este proyecto correctamente, debemos saber primero qué han escrito otros autores sobre la estructura de las organizaciones deportivas, qué tipo de organizaciones deportivas han estudiado, dentro de qué marco teórico han contextualizado el debate sobre la estructura de las organizaciones deportivas y qué variables han considerado relevantes a la hora de debatir la

² Center for Sport Business Management (CSBM) – IESE Business School, Universidad de Navarra.

estructura de las organizaciones deportivas. Las respuestas a estas preguntas pueden llevarnos a identificar el estado del conocimiento académico sobre la estructura de las organizaciones deportivas, así como a descubrir parcelas interesantes para nuestra investigación y otros trabajos futuros sobre este campo.

Bibliografía revisada

En una revisión de la bibliografía, la recogida de datos está relacionada con la selección de los artículos que se van a analizar. Esta revisión ha tenido en cuenta aquellos artículos que abordaban la estructura y las organizaciones deportivas al mismo tiempo. Slack (1997, pág. 6) define la estructura de una organización deportiva como «...la manera en que se dividen las tareas de una organización deportiva y se asignan a empleados o voluntarios, las relaciones de subordinación entre los titulares de estas funciones, y los mecanismos de coordinación y control utilizados en la organización deportiva». Según esta definición, la estructura de una organización tiene que ver con el diseño estructural de la organización (diferenciación) y la relación entre los actores (coordinación y control), que pueden estar asociados a la estructura formal e informal de una organización.

Si se consideran organizaciones deportivas aquellas que operan en el sector del deporte, podemos incluir una amplia variedad de organizaciones con diferentes objetivos y medios. A efectos de esta revisión, estamos especialmente interesados en aquellas organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte. Esto significa que sólo hemos tenido en cuenta los artículos que se ocupaban de las organizaciones deportivas orientadas hacia estos objetivos finales y, por consiguiente, las más comúnmente asociadas a organizaciones como las federaciones, las asociaciones nacionales, los departamentos de deporte, las ligas y los clubes.

El número de artículos analizados en una revisión de la bibliografía depende del tema objeto de estudio y de los recursos del revisor. Dado que la bibliografía relacionada con las investigaciones sobre organizaciones deportivas sigue siendo escasa, era importante utilizar múltiples fuentes de información. Esta revisión está basada en fuentes primarias y secundarias (Cooper, 1989), y en ella se examinan no sólo las publicaciones que abordan directamente temas de gestión del deporte, sino también publicaciones de otras disciplinas que analizan la cuestión de la estructura de las organizaciones deportivas, ya que las publicaciones especializadas son de creación demasiado reciente como para cubrir todos los debates relevantes sobre el tema.

Nuestras fuentes primarias de información son publicaciones directamente relacionadas con la gestión deportiva a las cuales hemos tenido acceso electrónico, como *Journal of Sport Management* y *Sport Management Review*. Además, hemos buscado en bases de datos electrónicas de artículos académicos, trabajos que se ocupan simultáneamente de las organizaciones deportivas y la estructura. Después de esta primera revisión, utilizamos una fuente secundaria de información, comprobando las listas de referencias de aquellos artículos ya seleccionados en las fuentes primarias de información. El uso de estas dos fuentes de información nos ha permitido tener una muestra de artículos procedentes de una variedad de

publicaciones y disciplinas (por ejemplo, administración de empresas, estudios organizacionales, ocio, sociología y economía)³.

El uso de fuentes secundarias de información incrementa el riesgo de que el trabajo de unos autores esté más representado que el de otros, porque la bibliografía utilizada por un autor está asociada a su red primaria de publicaciones (Cooper, 1989). A fin de reducir esta limitación, seguimos con el proceso de búsqueda hasta que éste se volvió circular, lo cual significa que detuvimos el proceso de recogida de datos cuando el proceso de revisión empezó a traernos artículos ya revisados anteriormente.

Los artículos seleccionados cubren el período que va de 1975 a 2006. Esto se debe a que hasta mediados de los años setenta, los libros de texto sobre gestión deportiva estaban centrados en los principios administrativos de la educación física y el deporte, y esencialmente ignoraban el análisis de la gestión y la teoría organizacional (Doherty, 1998; Paton, 1987). Por tanto, dado que en nuestro estudio de las características estructurales de las organizaciones deportivas estamos más interesados en la estructura de las organizaciones deportivas en su relación con el análisis de la gestión y la teoría organizacional, que en los principios administrativos, sólo hemos considerado relevantes para nuestra muestra los artículos publicados a partir de mediados de los años setenta.

La muestra final incluía cincuenta y cinco artículos publicados durante los últimos treinta y cinco años, lo que en nuestra opinión representaba una importante cantidad de artículos relevantes que se ocupaban de la estructura de las organizaciones deportivas. Una vez reunidos todos los artículos, creamos una matriz para analizar y comparar la información que contenían. La matriz constaba de algunas dimensiones y variables que juzgamos interesantes y que nos permitían determinar las principales tendencias en el debate sobre las características estructurales de las organizaciones deportivas. Entre esas variables estaban las perspectivas teóricas utilizadas, la metodología empleada, el tipo de análisis, el país, los deportes estudiados, el tipo de publicaciones, los principales resultados de la investigación y el tipo de organizaciones deportivas.

Basándonos en estas dimensiones, organizamos nuestros resultados en tres principales áreas que pudieran resultar útiles para entender el estado del conocimiento académico sobre el tema de la estructura de las organizaciones deportivas, y que pudieran ser también interesantes para las futuras investigaciones sobre el tema. Las tres áreas eran: 1) el tipo de organizaciones deportivas estudiadas; 2) las perspectivas teóricas de la teoría organizacional más utilizada habitualmente para abordar el tema de la estructura de las organizaciones deportivas, y 3) los elementos contextuales más relevantes tenidos en cuenta a la hora de abordar el tema de la estructura de las organizaciones deportivas.

³ Hemos buscado y seleccionado sólo artículos en inglés, porque es el idioma utilizado habitualmente en las publicaciones académicas y un idioma que dominan los autores.

Debate académico sobre la estructura de las organizaciones deportivas

Tipos de organizaciones deportivas

El debate sobre las características estructurales de las organizaciones deportivas se ha ocupado de distintos tipos de organizaciones entre las existentes en el mundo del deporte, si bien la mayoría de ellas podrían catalogarse como dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte, por ejemplo, federaciones, asociaciones nacionales, ligas, clubes o departamentos de deporte locales. Todas estas organizaciones deportivas están relacionadas con la actividad deportiva, y aunque difieren en sus objetivos y medios, todas ellas tienen la misión superior de promocionar y desarrollar el deporte en la sociedad. Las diferencias que identificamos entre ellas dan pie a clasificarlas en tres tipos: organismos de gobierno deportivo, organizaciones productoras de eventos deportivos y organizaciones proveedoras de actividad deportiva. Las primeras son aquellas organizaciones deportivas que administran y regulan el deporte, centrándose en su desarrollo a todos los niveles y garantizando las normas del juego y la competición; las segundas son aquellas organizaciones deportivas responsables de la producción de un sistema de competición cuyo fin es satisfacer y articular las necesidades de los deportes profesionales; y las terceras son las organizaciones que producen y proveen programas deportivos recreativos o competitivos a escala local o de una comunidad. La Tabla 1 resume las principales características de estos tres tipos de organizaciones deportivas involucradas en la promoción y desarrollo del deporte.

Tabla 1

Clasificación de las organizaciones deportivas involucradas en la promoción y desarrollo del deporte

	Organismos de gobierno deportivo	Organizaciones proveedoras de actividad deportiva	Organizaciones productoras de eventos deportivos
Misión	Promocionar el deporte a todos los niveles en un territorio dado y la disciplina deportiva.	Satisfacer la necesidad de una comunidad de practicar el ejercicio físico y socializar a través de las actividades deportivas.	Representar, promocionar y salvaguardar los intereses de todos los actores participantes en las competiciones que producen.
Objetivo	Gobernar el deporte, asegurar su promoción y desarrollo a todos los niveles, controlar la administración del deporte, garantizar la organización de competiciones periódicas y el respeto a las normas del juego limpio.	Diseñar y ofrecer actividades deportivas, tanto recreativas como competitivas, y en programas individuales y de equipo, orientadas hacia las competiciones oficiales con el fin de alcanzar el éxito deportivo y la integración social.	Diseñar un sistema de competición regular asegurando la contienda entre equipos o individuos rivales en una disciplina deportiva determinada y bajo el mismo código ético.
Principal actividad	Gobernar una o más disciplinas deportivas.	Producir programas deportivos.	Generar oportunidades de competición.
Ejemplos	Asociaciones nacionales, federaciones y organizaciones nacionales, comités / asociaciones olímpicos.	Clubes, centros comunitarios, gimnasios, programas de deporte universitario.	Ligas, asociaciones, circuitos, giras.

Fuente: autores.

Los artículos revisados abordan estos tres tipos de organizaciones deportivas, aunque la frecuencia con la que se ha estudiado cada tipo difiere significativamente. La mayoría de las investigaciones sobre la estructura de las organizaciones deportivas se ocupan de los organismos de gobierno deportivo (80%). Este tipo de organizaciones deportivas forman parte de la estructura internacional de gobierno deportivo, lo que significa que sus objetivos y estructura son similares en los distintos países; esto permite la posibilidad de generalizar las conclusiones de las investigaciones. En contraste, existen pocos estudios sobre las organizaciones proveedoras de actividad deportiva (19%) (organizaciones deportivas que proveen programas deportivos), y no hay casi ninguno sobre las organizaciones productoras de eventos deportivos (1%) (organizaciones deportivas que producen competiciones).

Los organismos de gobierno deportivo son organizaciones deportivas cuyo principal objetivo es promover y desarrollar el deporte a todos los niveles en un territorio determinado, así como la disciplina deportiva. Esto conlleva el control y la supervisión de un deporte, garantizando la competición periódica a escala nacional e internacional, aficionado y profesional, y desde la base hasta las categorías superiores. Además, engloba la administración del deporte y la definición de las normas del juego, así como la protección de los valores deportivos promovidos por el Movimiento Olímpico. Las investigaciones sobre este tipo de organizaciones deportivas tienden a abordar los desafíos planteados por la necesidad de profesionalizar tanto sus organismos como sus resultados.

Otro tipo de organización deportiva es aquella cuya principal actividad es la producción de espectáculos deportivos (por ejemplo, ligas, circuitos, giras). Las operaciones y actividades de estas organizaciones están subordinadas a la jurisdicción y normas de los organismos de gobierno deportivo, así como de los equipos profesionales. La principal actividad de estas organizaciones deportivas es diseñar un sistema de competición que articule los intereses de todos los actores a fin de crear un evento deportivo atractivo. Los eventos deportivos son una fuente importante para el desarrollo de actividades comerciales, lo que da a estas organizaciones deportivas la oportunidad de explotar la relación entre el sector del deporte y el del entretenimiento por medio de actividades comerciales como, por ejemplo, la venta de entradas, los derechos de retransmisión, las licencias, el *merchandising*, la publicidad y el patrocinio. En los artículos revisados que versan sobre este tipo de organizaciones deportivas, los análisis de las características estructurales de las organizaciones deportivas se ocupan de la estructura de la competición (Cairns, 1987), así como de la estructura de la comunidad de actores involucrada en la competición (Slack y Cousens, 2005).

El tercer tipo de organización deportiva es el que denominamos organización proveedora de actividad deportiva, cuya principal actividad es diseñar y proveer programas deportivos a una comunidad determinada, por ejemplo, clubes, programas locales de deporte, gimnasios y programas de deporte universitario. Son asociaciones privadas y sin ánimo de lucro, dedicadas a la provisión de actividades deportivas recreativas a escala local. Los estudios sobre la estructura organizacional de este tipo de organizaciones deportivas se han centrado en dos dimensiones de la estructura, a saber, el sistema administrativo (De Knop et al., 2004; Fahlén, 2005, 2006; Hoye, 2004; Hoye y Cuskelly, 2003; Ørnulf, 2002, 2004; Papadimitriou, 2002; Westby y Sack, 1976) y el sistema de afiliación (Hall, 1983).

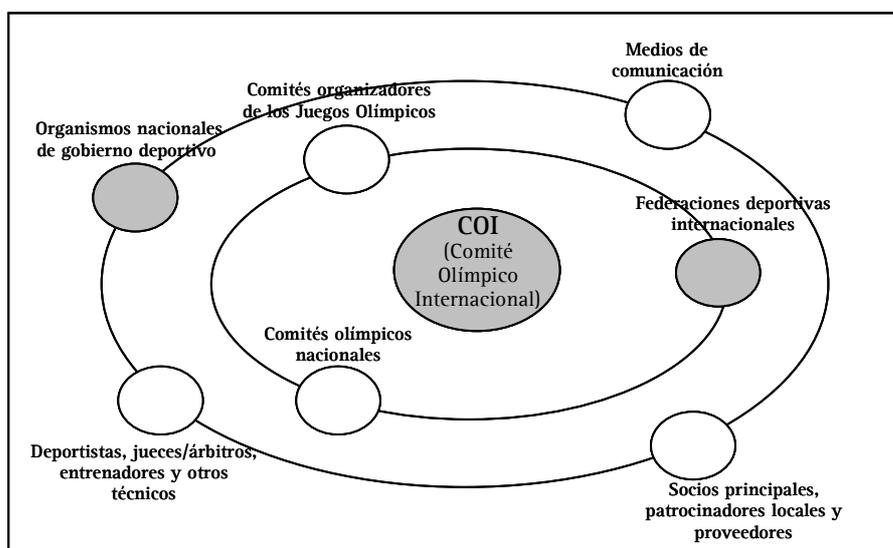
El debate sobre la estructura de las organizaciones deportivas se ha centrado en estos tres tipos de organizaciones deportivas, que difieren no sólo en sus objetivos, nivel de operación y actividad principal, sino también en los nombres y el tipo de entidades que las representan en cada país. Las entidades e instituciones de la vida real pueden no tener unos límites tan claros como los que hemos esbozado en la tabla de clasificación. No obstante, estos tres tipos ideales nos permiten comparar las investigaciones objeto de estudio examinando los diferentes

escenarios en los cuales ha tenido lugar el debate sobre la estructura de las organizaciones deportivas para estos tres modos diferentes de promocionar y desarrollar el deporte.

Los organismos de gobierno deportivo pueden tener un nivel nacional o internacional, pero el hecho de que estos dos niveles formen parte de la estructura internacional de promoción y desarrollo del deporte significa que todos los organismos de gobierno deportivo están conectados con las normas y regulaciones del Comité Olímpico Internacional. El vínculo entre los organismos de gobierno deportivo a nivel nacional y la estructura internacional de promoción y desarrollo del deporte permite generalizar o duplicar resultados. Aunque los organismos de gobierno deportivo de los diferentes países pueden presentar un gran número de similitudes, las organizaciones proveedoras de actividad deportiva y las productoras de eventos deportivos dependen de la unidad básica de promoción y desarrollo del deporte definida a nivel nacional, de ahí que las diferencias entre estas unidades sean más notables entre unos países y otros.

Figura 1

Relación entre los organismos de gobierno deportivo a nivel nacional e internacional



Fuente: www.olympic.org

Aunque hay patrones comunes entre los organismos de gobierno deportivo a nivel nacional, el sistema deportivo particular definido en cada país establece algunas diferencias entre aquellas organizaciones deportivas que proveen programas deportivos y espectáculos deportivos. Esto significa que, mientras que en unos países el sistema deportivo promociona y desarrolla el deporte a través del sistema educativo, otros usan servicios deportivos locales o asociaciones privadas con los mismos fines; y mientras que el deporte más popular de un país tiene probablemente una estructura compleja para su promoción y desarrollo a través de una serie de instituciones, otros deportes del mismo país son promocionados y desarrollados simplemente a través de las actividades del organismo de gobierno deportivo. De ahí que las organizaciones proveedoras de actividad deportiva y las productoras de eventos deportivos dependan de la unidad básica de promoción y desarrollo del deporte de cada país y de la relevancia social de los diferentes deportes en un país.

Los tres tipos de organizaciones deportivas pueden coexistir dentro del sistema deportivo de cualquier país; no obstante, las diferencias en la unidad básica que promociona la actividad deportiva, y el grado en que algunos deportes son más populares en un país que en otro, ayudan a explicar las diferencias entre países en relación con el tipo de organizaciones deportivas que definen el sistema deportivo a nivel nacional. Sin embargo, como se ha señalado anteriormente, existen similitudes a nivel de organismos de gobierno deportivo. Las similitudes, que permiten generalizar, pueden explicar la sobrerrepresentación de los estudios sobre este tipo de organizaciones deportivas, pero también pueden indicar la necesidad de comprender y elucidar los resultados y la eficacia de los diferentes sistemas deportivos del mundo.

Tabla 2

Distribución de autores según el tipo de organización deportiva estudiada

Organismos de gobierno deportivo	Organizaciones proveedoras de actividad deportiva	Organizaciones productoras de eventos deportivos
Stern (1979), Frisby, (1985, 1986), Slack (1985), Slack y Hinings (1987, 1992, 1994), Kikulis, Slack, Hinings y Zimmermann (1989), Slack y Kikulis (1989), Chelladurai y Haggerty (1991), Thibault, Slack y Hinings (1991), Kikulis, Slack y Hinings (1992, 1995), Theodoraki, y Henry (1994), Amis y Slack (1996), Papadimitriou (1998), Stevens y Slack (1998), Kikulis (2000), Cunningham y Ashley (2001), Cunningham y Rivera (2001), Frisby, Thibault y Kikulis (2004), Garrett (2004), Hoye (2004), Amis, Slack y Hinings (2002), Smith (2004), Thibault y Babiak (2005), Shilbury y Moore (2006), Danylchuk y Chelladurai (1999), O'Brien y Slack (1999, 2003, 2004) Skinner, Stewart y Edwards (1999), Thibault, Frisby y Kikulis (1999), Papadimitriou y Taylor (2000), Shilbury (2000), Smith y Shilbury (2004), Washington (2004), Nichols, (2005), Slack y Mason (2005)	Westby y Sack (1976), Hall y Manzi (1983), Ørnulf (2002), Papadimitriou (2002), Hoye y Cuskelly (2003), De Knop, van Hoecke y Boscher (2004), Ørnulf (2004), Fahlén (2005, 2006)	Cairns (1987), Slack y Cousens (2005)

Fuente: datos elaborados a partir de la revisión de la bibliografía.

Teoría organizacional y organizaciones deportivas

El debate sobre la estructura de las organizaciones deportivas ha tenido lugar usualmente en el contexto de estudios organizacionales más amplios, lo que significa que aunque hay algunas investigaciones que se han ocupado específicamente de la configuración estructural de las organizaciones deportivas, la mayoría de los estudios sobre la estructura de las organizaciones deportivas están situados dentro del contexto teórico más amplio de los procesos de cambio organizacional y el debate sobre la eficacia organizacional.

El marco teórico en el cual situar los estudios organizacionales sobre las organizaciones deportivas ha interesado a varios autores. Hay una serie de documentos interesados específicamente en hallar perspectivas teóricas dentro de la teoría organizacional que podrían resultar útiles para comprender los fenómenos organizacionales en el contexto del deporte. Entre ellos están algunos artículos que tratan de los procesos de burocratización (Frisby, 1985), los procesos de racionalización (Slack y Hinings, 1987), las perspectivas sociológicas (Slack y Kikulis, 1989), las perspectivas institucionales (Kikulis, 2000), los factores determinantes del sector voluntario (Nichols et al., 2005), la teoría de las agencias (Mason y Slack, 2001) y el enfoque contextualista del cambio (Thibault y Babiak, 2005).

El principal marco teórico en el cual ha tenido lugar el debate sobre la estructura de las organizaciones deportivas tiene que ver con las teorías de los cambios organizacionales (el 45% de los artículos de la muestra entran en esta categoría). El proceso de cambio organizacional está relacionado con un cambio en la lógica dominante que tradicionalmente ha determinado un cierto modo de operar dentro de un campo organizacional (Powell, 1991). En la bibliografía revisada, este proceso de cambio organizacional fue experimentado como un proceso de racionalización (Westby y Sack, 1976), un proceso de burocratización (Slack, 1985) o un proceso de profesionalización (Amis et al., 2002, 2004a y 2004b; Fahlén, 2005; Kikulis, 2000; Kikulis et al., 1995a, 1995b; Kikulis y Slack, 1995; L. M. Nichols et al., 2005; O'Brien y Slack, 1999, 2003 y 2004; Shilbury, 2000; Skinner et al., 1999; Slack y Cousens, 2005; Slack y Hinings, 1987, 1992, 1994; Smith, 2004; Stern, 1979; Stevens y Slack, 1998; Washington, 2004). Estos tres “subprocesos” del cambio organizacional están relacionados con un proceso general de formalización, un cambio desde una lógica aficionada hacia una más formalizada y profesional. El debate sobre la estructura de las organizaciones deportivas en este contexto tiene que ver con las nuevas formas de integración y diferenciación dentro de una organización o dentro de una red de organizaciones, lo que tiene un especial interés a la hora de considerar la evolución experimentada por el deporte.

Tabla 3

Principales contribuciones de los estudios relacionados con el cambio organizacional en las organizaciones deportivas.

Autor	Publicación	Título	Contribución a los estudios sobre la estructura de las organizaciones deportivas
Westby y Sack (1976)	The Journal of Higher Education	The Commercialization and Functional Rationalization of College Football: Its Origins.	La comercialización y la racionalización introdujeron valores empresariales en el fútbol universitario.
Stern (1979)	Administrative Science Quarterly	The Development of an Interorganizational Control Network: the case of intercollegiate athletics.	La transformación histórica de una red generó una nueva estructura basada en una tensión constante entre el control de la interdependencia y la búsqueda de autonomía.
Slack, y Hinings (1987)	Canadian Journal of Sport Sciences	Planning and organizational change: A conceptual framework for the analysis of amateur sport organizations.	La introducción de un sistema de planificación dio lugar a una racionalización de organizaciones deportivas no profesionales.
Kikulis, Slack y Hinings (1992)	International Review for the Sociology of Sport	Institutionally specific design archetypes: a framework for understanding change in national sport organizations.	Las especificidades de un arquetipo de diseño después de un proceso de cambio en el sector deportivo pueden explicarse por medio de elecciones estratégicas.
Slack y Hinings (1992)	Journal of Sport Management	Understanding change in national sport organizations: an integration of theoretical perspectives.	Los procesos de cambio dependen de la dirección del cambio y las fuentes de compromiso, y las consecuencias son una nueva definición de la división del trabajo y un nuevo control.
Slack y Hinings (1994)	Organization Studies	Institutional pressures and isomorphic change: an empirical test.	Aunque el cambio en una población de organizaciones tiende a hacer que adopten estructuras similares, los valores y las creencias aún pueden marcar una diferencia entre ellas.
Kikulis, Slack y Hinings (1995)	Journal of Sport Management	Does decision making make a difference? Patterns of change within Canadian National Sport Organizations.	La toma de decisiones es importante para comprender las diferencias entre diseños organizacionales, así como las diferencias entre sistemas de gran impacto.

Kikulis, Slack y Hinings (1995)	Journal of Management Studies	Sector-specific patterns of design organizational change.	Se pueden encontrar arquetipos de diseño y pautas de cambio al analizar un proceso de cambio en un campo organizacional.
Kikulis, Slack y Hinings (1995)	Journal of Sport Management	Toward an understanding of the role of agency and choice in the changing structure of Canada's national sport organizations.	Las diferencias en las respuestas organizacionales a las presiones institucionales reflejan el papel activo de los agentes humanos en el diseño de las organizaciones.
Stevens y Slack (1998)	International Review for the Sociology of Sport 33, págs. 143-154.	Integrating social action and structural constraints: Towards a more holistic explanation of organizational change.	El contexto institucional influye en el cambio, pero los tipos de cambio están relacionados con las elecciones estratégicas de los agentes.
Skinner, Stewart y Edwards (1999)	Sport Management Review	Amateurism to Professionalism: Modelling Organisational Change in Sporting Organisations.	Los procesos de cambio tienen una naturaleza dual: los impactos en los puestos superiores no son los mismos que en los puestos de personal y asistencia.
O'Brien y Slack (1999)	Sport Management Review	Deinstitutionalising the Amateur Ethic: An Empirical Examination of Change in a Rugby Union Football Club.	Las presiones institucionales y la dependencia de recursos son elementos que determinan el cambio organizacional.
Shilbury (2000)	Sport Management Review	Considering Future Sport Delivery Systems.	La evolución del sector del deporte puede ser analizada por medio de grupos, a fin de ver la relación entre la estructura del sector y la creación de valor.
Kikulis (2000)	Journal of Sport Management	Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: institutional explanations.	Los procesos de cambio han definido nuevas estructuras de gobierno y toma de decisiones, y la inclusión de profesionales ha incrementado el nivel de especialización y formalización de la estructura.
Amis, Slack y Hinings (2002)	Journal of Applied Behavioral Science	Values and Organizational Change.	Los valores determinan la estructura y las operaciones de una organización, y son también esenciales para un proceso de transición.
Ørnulf (2002)	International Review for the Sociology of Sport	Volunteers and Professionals in Norwegian Sport Organizations.	Hay un enorme proceso de profesionalización en las organizaciones deportivas voluntarias, lo que está cambiando la tradicional dependencia de estas organizaciones del trabajo de los voluntarios.
O'Brien y Slack (2003)	Journal of Sport Management	An Analysis of change in an organizational field: the professionalization of English Rugby Union.	Los procesos de cambio en un campo organizacional tienden a hacer que las organizaciones adopten las mismas estructuras, aunque los valores y creencias explican las diferencias que aún existen.
Smith (2004)	Emergence: Complexity and Organization	Complexity theory and change management in sport organizations.	El cambio puede ser intencional o emergente, pero la estructura de gobierno de las organizaciones sigue siendo el área más importante del cambio estructural.
Amis, Slack y Hinings (2004)	Journal of Sport Management	Strategic change and the role of interests, power, and organizational capacity.	Los intereses de las subunidades, la distribución de poder y las actividades de liderazgo tendrán una profunda influencia sobre el resultado de un proceso de cambio a gran escala.
O'Brien y Slack (2004)	Journal of Sport Management	The Emergence of a Professional Logic in English Rugby Union: The Role of Isomorphic and Diffusion Processes.	El proceso de cambio puede estar influido por la lógica institucional, el isomorfismo o la difusión, pero los diferentes diseños organizacionales pueden explicarse por medio de las estructuras de toma de decisiones.
Amis, Slack y Hinings (2004)	Academy of Management Journal	The pace, sequence and linearity of radical change.	Aunque el cambio puede avanzar a un ritmo lento al principio, cuando influye en elementos de gran impacto pasa a ser sustantivo y duradero.
Thibault y Babiak (2005)	European Sport Management Quarterly	Organizational Changes in Canada's Sport System: toward an athlete-centred approach.	El impacto del cambio depende de factores externos, de las características internas de la organización y de individuos clave.
Slack y Cousens (2005)	Journal of Sport Management	Field-level change: The case of North American Major League Professional Sport.	El cambio se produjo en las cuatro dimensiones consideradas –comunidades de actores, procesos de intercambio, estructura

			de gobierno y lógica institucional de acción-, y las consecuencias del mismo fue un proceso de estructuración en el campo.
Nichols, Taylor y Garret (2005)	Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations	Pressures on the UK Voluntary Sport Sector.	Un cambio en los elementos competitivos del mercado deportivo ha planteado retos a las organizaciones deportivas voluntarias, así como al personal voluntario que trabaja en ellas.
Fahlén (2006)	Sport and Society	Organizational Structures of Swedish Elite Ice Hockey Clubs.	Aunque los clubes afrontan condiciones ambientales similares y se ocupan de tareas similares, presentan ciertas diferencias en sus características estructurales.

Fuente: datos elaborados a partir de la revisión de la bibliografía.

El otro marco teórico en el cual se ha desarrollado el debate sobre la estructura de las organizaciones deportivas está relacionado con la eficacia organizacional, que da cuenta del rendimiento general de la organización. En este contexto, las características estructurales de las organizaciones deportivas son mencionadas como parte de: a) las variables y modelos que explican la eficacia de las organizaciones deportivas (Chelladurai y Haggerty, 1991; De Knop et al., 2004; Frisby, 1986; Hall, 1983; Shilbury y Moore, 2006); b) la evaluación del impacto o efecto de la configuración estructural sobre el rendimiento de las organizaciones deportivas (Cairns, 1987; Cunningham y Rivera, 2001; Garrett, 2004; Papadimitriou, 1998, 2002; Papadimitriou y Taylor, 2000), o c) su relación con la eficacia de las articulaciones entre estructuras o funciones en el contexto de las organizaciones deportivas (Frisby et al., 2004; Hoye, 2004; Hoye y Cuskelly, 2003; Thibault et al., 1999).

Tabla 4

Principales contribuciones de los estudios relacionados con la eficacia organizacional en las organizaciones deportivas

Autor	Publicación	Título	Contribución a los estudios sobre la estructura de las organizaciones deportivas
Hall y Manzies (1983)	Management Science	A Corporate System Model of a Sports Club: Using Simulation as an Aid to Policy Making in a Crisis.	El modelo del sistema corporativo se centra en el proceso de aprendizaje de la organización, dando la posibilidad de tener en cuenta diferentes variables para gestionar eficazmente una crisis.
Frisby (1986)	Canadian Journal of Applied Sport Science	Measuring the organizational effectiveness of National Sport Governing Bodies.	La eficacia organizacional en los entornos deportivos está relacionada con la consecución de objetivos y la adquisición de recursos escasos.
Cairns (1987)	Applied Economics	Evaluating changes in league structure: the reorganization of the Scottish Football League.	Si se cambia la estructura de una liga, puede cambiar la naturaleza del producto, afectando a la demanda del deporte.
Chelladurai y Haggerty (1991)	Canadian Journal of Sport Sciences	Measures of organizational effectiveness of Canadian national sport organizations.	El personal voluntario no percibe la eficacia organizacional del mismo modo que los profesionales. Hay diferencias en el modo en que el personal de la organización percibe la eficacia.
Papadimitriou (1998)	Managing Leisure	The impact of institutionalized resources, rules and practices on the performance of non-profit sport organizations.	El entorno institucional influye externamente en la definición de la estructura y la conducta de la organización. No obstante, los valores, los intereses y el poder influyen internamente, y todos tienen un impacto sobre el rendimiento de la organización.

Thibault, Frisby y Kikulis (1999)	Managing Leisure	Interorganizational linkages in the delivery of local leisure services in Canada: responding to economic, political and social pressures.	Las presiones ambientales y la red organizacional determinan la organización, y ambas son necesarias para conseguir objetivos y adquirir fuentes escasas.
Papadimitriou y Taylor (2000)	Sport Management Review	Organisational Effectiveness of Hellenic National Sports Organisations: A Multiple Constituency Approach.	Las organizaciones deportivas nacionales necesitan identificar las circunscripciones más importantes y determinar su relación con los resultados de sus organizaciones a fin de ser eficaces.
Cunningham y Rivera (2001)	The International Journal of Organizational Analysis	Structural designs within American Intercollegiate Athletic Departments.	El diseño estructural está relacionado con la eficacia organizacional, y una estructura capacitadora puede ser mejor para los logros deportivos.
Papadimitriou (2002)	Managing Leisure	Amateur structures and their effect on performance: the case of Greek voluntary sports clubs.	Los clubes deportivos locales han organizado sus operaciones con un diseño estructural sencillo y bastante informal.
Hoye y Cuskelly (2003)	Sport Management Review	Board-Executive Relationships within Voluntary Sport Organisations.	La eficacia o ineficacia de los consejos de las organizaciones deportivas voluntarias depende de la existencia de confianza, la cual se considera responsabilidad del presidente del consejo.
Hoye (2004)	Nonprofit Management and Leadership	Leader-member exchanges and board performance of voluntary sport organizations.	Los niveles más altos de rendimiento del consejo estaban relacionados con una percepción de un intercambio de mayor calidad entre los ejecutivos, el presidente y los miembros.
De Knop, Van Hoecke y de Boscher (2004)	Sport Management Review	Quality Management in Sports Clubs.	El uso del modelo <i>Total Quality Management</i> para evaluar a los clubes deportivos tradicionales muestra que la planificación estratégica, la gestión del marketing y la estructura de los clubes son los principales puntos débiles de las organizaciones deportivas.
Frisby, Thibault y Kikulis (2004)	Leisure Studies	The organizational dynamics of under-managed partnerships in leisure service departments.	Algunas estructuras de dirección están contribuyendo a asociaciones insuficientemente gestionadas, como la falta de planificación y de directrices, funciones y canales de información poco claros, y recursos humanos insuficientes.
Garret (2004)	Managing Leisure	The response of the voluntary sports clubs to Sport England's Lottery funding: cases of compliance, change and resistance.	Se considera más eficaz la respuesta de los administradores voluntarios de las organizaciones deportivas nacionales a las presiones institucionales que la de los profesionales.
Shilbury y Moore (2006)	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations.	En la relación entre orientación estructural y eficacia, el impacto del cuadrante objetivos racionales (productividad, planificación) parece ser la clave de la eficacia.

Fuente: datos elaborados a partir de la revisión de la bibliografía.

El tercer enfoque teórico utilizado en el debate sobre la estructura de las organizaciones deportivas está relacionado con los modelos de diseño estructural (especialización, estandarización y centralización) en el caso particular de las organizaciones deportivas. Dentro de esta perspectiva, hay artículos que proponen tipologías de configuración estructural para las organizaciones deportivas (Kikulis et al., 1989), artículos que examinan las diferencias y similitudes entre deportes nuevos y tradicionales en relación con los modelos de configuración organizacional (Theodoraki y Henry, 1994), así como artículos que analizan las diferencias y similitudes entre el diseño de las organizaciones basadas en el trabajo voluntario y el de aquellas que han incorporado trabajo profesional (Ørnulf, 2002; Thibault et al., 1991).

Tabla 5

Principales contribuciones de los estudios relacionados con la configuración estructural de las organizaciones deportivas

Autor	Publicación	Título	Contribución a los estudios sobre la estructura de las organizaciones deportivas
Frisby (1985)	Society and Leisure	A conceptual framework for measuring the organizational structure and context of voluntary leisure service.	La estructura de las organizaciones deportivas voluntarias también puede estudiarse por medio de la teoría organizacional, examinando la especialización, la estandarización y la centralización.
Kikulis, Slack, Hinings y Zimmermann (1989)	Journal of Sport Management	A structural taxonomy of amateur sport organizations.	En las organizaciones deportivas no profesionales se pueden encontrar ocho tipos de diseños estructurales basados en sus diferentes niveles de especialización, estandarización y centralización.
Slack y Kikulis (1989)	International Review for the Sociology of Sport	The sociological study of sport organizations: some observations on the situation in Canada.	Las organizaciones deportivas no profesionales han sufrido un proceso de burocratización, concebido hasta ahora como un proceso uniforme. No obstante, podría haber algunas diferencias basadas en la interdependencia y los recursos.
Chelladurai y Haggerty (1991)	Canadian Journal of Sport Sciences	Differentiation in national sport organizations in Canada.	Las organizaciones deportivas nacionales son muy similares en términos de modelos de diferenciación de tareas. No obstante, se encontraron diferencias entre los puestos administrativos en la cantidad de influencia percibida.
Thibault, Slack y Hinings (1991)	International Review for the Sociology of Sport	Professionalism, structures and systems: the impact of professional staff on voluntary sport organizations.	En las organizaciones deportivas no voluntarias la contratación de personal profesional incrementó los niveles de especialización y formalización, cambiando la organización estructural.
Theodoraki y Henry (1994)	International Review for the Sociology of Sport	Organisational structures and contexts in British national governing bodies of sport.	No hay ninguna diferencia clara entre la configuración estructural de las organizaciones relacionadas con deportes tradicionales y la de las relacionadas con deportes nuevos. El análisis estructural debería tener en cuenta una perspectiva histórica, contextual e interna.
Amis y Slack (1996)	Journal of Sport Management	The size-structure relationship in voluntary sport organizations.	El incremento del tamaño de una organización no está necesariamente asociado a una mayor descentralización. En las organizaciones deportivas voluntarias, los voluntarios eran reacios al incremento del tamaño, a fin de conservar el control de la organización.
Danylchuk y Chelladurai (1999)	Journal of Sport Management	The nature of managerial work in Canadian intercollegiate athletics.	El tamaño es un importante factor determinante del número de responsabilidades gerenciales que han de distribuirse en una organización deportiva.
Cunningham y Ashley (2001)	Sport Management Review	Isomorphism in NCAA Athletic Departments: The Use of Competing Theories and Advancement of Theory.	La estructura y los procesos de una organización están más influidos por las elecciones estratégicas que por el entorno (ecología de poblaciones).
Washington (2004)	Organization Studies	Field Approaches to Institutional Change: The Evolution of the National Collegiate Athletic Association 1906-1995.	Los conflictos e intereses pueden ayudar a determinar el proceso de estructuración en un campo organizacional.
Smith y Shilbury (2004)	Sport Management Review	Mapping Cultural Dimensions in Australian Sporting Organisations.	Hay algunas dimensiones relacionadas con la cultura organizacional que son importantes para todos los tipos de organizaciones. No obstante, hay otras dimensiones que son particularmente importantes para las organizaciones deportivas, como los rituales, los símbolos, el tamaño, y la historia y tradición.

Ørnulf (2004)	International Review for the Sociology of Sport	The World According to Voluntary Sport Organizations: Voluntarism, Economy and Facilities.	En la actualidad, las organizaciones deportivas voluntarias están cada vez más presionadas a la hora de reclutar, debido al enorme proceso de profesionalización que se está produciendo en este tipo de organizaciones.
Slack y Mason (2005)	Sport in Society	Agency Theory and the Study of Sport Organizations.	La relación director-agente puede también utilizarse para explicar los fenómenos deportivos, especialmente cuando hay que asignar recursos. La teoría de las agencias no funciona bien en condiciones de escasez.
Fahlen (2006)	The Sport Journal	Organizational Structures in sport clubs - Exploring the relationships between individual perceptions and organizational positions.	Las percepciones de la estructura organizacional están asociadas al puesto ocupado en la organización, y puede haber tensión entre los diferentes puestos organizacionales.

Fuente: datos elaborados a partir de la revisión de la bibliografía.

Resumiendo, tres son los principales marcos teóricos en los que tiene lugar el debate sobre la estructura de las organizaciones deportivas: el cambio organizacional, la eficacia organizacional y la configuración estructural de las organizaciones. Las características estructurales de las organizaciones deportivas han sido un tema principal de investigación a través del último enfoque; no obstante, la mayoría de las investigaciones sobre la estructura de las organizaciones deportivas se enmarcan dentro de estudios de teoría organizacional más amplios. La relevancia de los dos primeros enfoques teóricos puede estar asociada a los significativos desafíos que han estado influyendo en el funcionamiento tradicional de las organizaciones deportivas, así como en su modo tradicional de concebir y medir la eficacia.

Características contextuales en el debate sobre la estructura de las organizaciones deportivas

Más de la mitad de los artículos de la muestra (64%) tienen en cuenta la influencia del entorno a la hora de estudiar las organizaciones deportivas. Desde el momento en que las organizaciones empezaron a ser concebidas como sistemas abiertos (Hannan y Freeman, 1977), la influencia del entorno sobre sus procesos y operaciones se ha tenido en cuenta generalmente en los estudios organizacionales. En los artículos revisados, el entorno suele hacer referencia a la situación política, económica y social en la que operan las organizaciones deportivas, así como a los recursos existentes fuera de la organización que determinan su supervivencia.

En relación con el contexto político, económico y social de las organizaciones deportivas, la bibliografía suele señalar la creciente relevancia del deporte en la vida social y las oportunidades que ha traído consigo el desarrollo de la comunicación y las tecnologías de la información. Siguiendo a Stern (1979), la creciente relevancia del deporte en la vida social puede ser debida al renovado interés por los Juegos Olímpicos en 1986, que a su vez fortaleció el interés por la promoción y el desarrollo del deporte a nivel nacional, y al desarrollo de la comunicación y las tecnologías de la información, que han incrementado las posibilidades de retransmisión de eventos deportivos –primero a través de la radio y luego por televisión. Tanto la creciente relevancia del deporte en la vida social como la relación de interdependencia entre el deporte y los medios de comunicación, tienen que ver con las características contextuales que en la actualidad plantean desafíos a las organizaciones deportivas.

Los cambios en el entorno de las organizaciones deportivas se caracterizan por el creciente número de actores participantes en el sector del deporte, así como por el nuevo tipo de relaciones que se establecen entre ellos. La naturaleza de estas relaciones ha cambiado, pasando de basarse

en la dependencia de los recursos externos para sobrevivir, a estar basada en la interdependencia y la competencia entre ellos. La escasez de fuentes de recursos obliga a las organizaciones deportivas a competir en términos de oportunidades de ingresos, así como en las preferencias y tiempo de los espectadores (Nichols et al., 2005). La interdependencia que también ha venido a caracterizar a las relaciones entre los actores del sector del deporte es, no obstante, esencial para lograr el éxito deportivo, una competición justa y la supervivencia de la organización.

El proceso de profesionalización ha sido otra característica contextual relevante en las investigaciones y bibliografía revisadas sobre la estructura de las organizaciones deportivas. El cambio de un rango aficionado a uno cada vez más profesional también ha afectado a los actores y estructuras implicados en el mundo del deporte –desde deportistas hasta organismos de gobierno deportivo. Las organizaciones deportivas han experimentado este cambio como un proceso de cambio organizacional, comúnmente asociado a la formalización de las actividades y procedimientos de las organizaciones deportivas, y a la integración de personal remunerado en organizaciones tradicionalmente basadas en el trabajo voluntario. De un modo u otro, el proceso de profesionalización ha tenido un importante efecto sobre la estructura de las organizaciones deportivas, y se abordó en el 51% de los artículos revisados, incluido el debate sobre la estructura de las organizaciones deportivas.

A pesar de esta tardía aparición en la bibliografía y su relativamente modesta cobertura hasta ahora, la comercialización es otro proceso importante experimentado por el deporte que caracteriza el contexto en el que ha tenido lugar el estudio de la estructura de las organizaciones deportivas. Las oportunidades de creación de ingresos y la explotación de actividades comerciales están planteando desafíos a las operaciones y procesos de las organizaciones deportivas, y las están empujando hacia el desarrollo de nuevas estrategias especialmente relacionadas con el marketing (O'Brien y Slack, 2004). La comercialización del deporte ha ganado un considerable espacio en las investigaciones sobre la estructura de las organizaciones deportivas (24%), especialmente durante la última década, lo que refleja su importancia para los futuros estudios sobre los fenómenos organizacionales dentro del sector del deporte.

Estas tres características contextuales están influyendo en la dinámica interna de las organizaciones deportivas y están determinando además la naturaleza particular de los estudios organizacionales en el campo del deporte. La relevancia de un entorno en constante cambio, junto con las transformaciones causadas por los procesos de profesionalización y comercialización, contribuyen a caracterizar los fenómenos deportivos sobre la base de su naturaleza cambiante. Por tanto, las investigaciones sobre las organizaciones deportivas podrían encontrarse con todas o algunas de las características contextuales aquí expuestas, además de tener que considerar su influencia sobre las operaciones y procesos internos de las organizaciones deportivas.

Conclusiones

El objetivo de nuestra revisión de la bibliografía era mostrar el estado del conocimiento académico y las principales tendencias del debate sobre la estructura de las organizaciones deportivas, analizando en profundidad los temas clave que subyacen en el debate sobre las características estructurales de las organizaciones deportivas. Con este fin, queríamos identificar los tipos de organizaciones deportivas que han sido estudiados, el marco teórico dentro del cual esos estudios han realizado sus análisis, y las principales características contextuales que se han

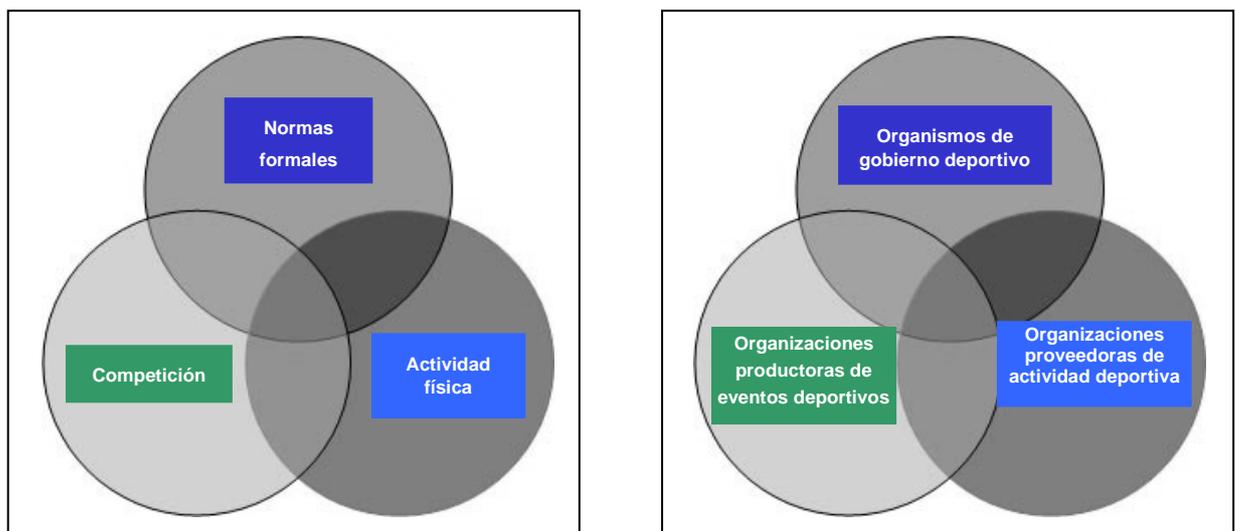
tenido en cuenta en el debate sobre los fenómenos organizacionales en el campo del deporte. Más que una revisión exhaustiva de la bibliografía existente sobre la estructura de las organizaciones deportivas, queríamos explorar y clarificar las principales tendencias actuales en los estudios sobre la estructura de las organizaciones deportivas.

Los resultados revelan que la mayor parte del debate sobre la estructura de las organizaciones deportivas ha versado sobre los organismos de gobierno deportivo, y menos sobre lo que nosotros llamamos organizaciones productoras de eventos deportivos y organizaciones proveedoras de actividad deportiva. La posibilidad de hallar homogeneidad estructural entre los países en relación con los organismos de gobierno deportivo y, por tanto, la oportunidad de generalizar resultados, pueden explicar la relevancia que estas organizaciones han ganado en la bibliografía sobre la estructura de las organizaciones deportivas. Las organizaciones proveedoras de actividad deportiva y las organizaciones productoras de eventos deportivos, por otro lado, tienden a diferir entre países, porque la unidad básica desde la cual se promociona el deporte varía de unos países a otros, como también pasa con los deportes más populares.

Teniendo en cuenta los muchos tipos de organizaciones deportivas que pueden identificarse dentro del concepto de organización deportiva, es muy importante especificar el tipo que se va a estudiar. Cuando los diferentes tipos de organizaciones deportivas tienen objetivos diferentes y trabajan con actividades distintas, el debate sobre la estructura de las organizaciones deportivas debe limitarse primero en términos de los tipos de organizaciones deportivas. La clasificación en tres categorías propuesta aquí para aquellas organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo está basada en los tres principales elementos integrados en el concepto mismo de deporte: actividad física, normas formales y competición⁴.

Figura 2

Relación entre el concepto de deporte y los tipos de organizaciones deportivas que promocionan y desarrollan estas actividades



Fuente: elaborado por los autores.

⁴ **sports** (2006). En *Encyclopædia Britannica*, accedida el 16 de octubre de 2006, de Encyclopædia Britannica Online: <http://www.search.eb.com/eb/article-9108486>

Como muestra la Figura 2, cada uno de los componentes del concepto de deporte puede relacionarse con una de las tres organizaciones deportivas que promocionan y desarrollan el deporte. Las organizaciones proveedoras de actividad deportiva proveen actividad física; las organizaciones productoras de eventos deportivos proveen el sistema de competición, y los organismos de gobierno deportivo definen las normas y procedimientos que guían una disciplina deportiva y otras organizaciones deportivas. A pesar de sus diferencias, los tres tipos de organizaciones deportivas tienen el objetivo superior de promocionar y desarrollar el deporte.

La relevancia del entorno y los procesos de profesionalización y comercialización en las investigaciones sobre la estructura de las organizaciones deportivas revela la importancia de las circunstancias contextuales para la evolución del deporte y la organización deportiva. Además, la cantidad de estudios sobre las organizaciones deportivas desde una perspectiva de cambio organizacional indica la relevancia e impacto de esas características contextuales sobre los procesos internos y operaciones de las organizaciones deportivas.

El proceso de profesionalización está más relacionado con un proceso interno experimentado por las organizaciones deportivas, mientras que la calidad exigida por la competición deportiva impone la necesidad de formalizar sus actividades, procedimientos y puestos a fin de conseguir los resultados esperados. Por su parte, el proceso de comercialización tiene que ver más con la relación con el entorno, la cual ha pasado de estar basada en la dependencia de la organización de su entorno para la supervivencia, a estar basada en la explotación de las oportunidades de ingresos existentes hoy en el entorno. Tanto la profesionalización como la comercialización están relacionadas con la evolución experimentada en el sector del deporte, lo que podría explicar su relevancia en los estudios sobre el cambio organizacional y el rendimiento en los artículos revisados.

Los desafíos impuestos por las nuevas características del deporte actual se han convertido en un incentivo para que las organizaciones deportivas profesionalicen sus actividades y definan nuevas relaciones con su entorno. La bibliografía revisada muestra cómo las organizaciones deportivas han estado buscando la eficiencia y la eficacia por medio de la mejora de sus prácticas gerenciales y su funcionamiento (Slack, 1998). Los nuevos vínculos entre la organización y el entorno se caracterizan por la interdependencia y la competición entre los actores para la adquisición de los recursos necesarios para sobrevivir, y por explotar las oportunidades de ingresos existentes hoy en el sector del deporte. Ambos cambios expresan la nueva situación en la que operan las organizaciones deportivas en la actualidad, situación que cualquier investigación futura sobre este campo deberá tener en cuenta en su análisis. No obstante, como el cambio y el rendimiento han sido temas interesantes en los cuales enmarcar el debate sobre la estructura de las organizaciones deportivas, las investigaciones futuras podrían plantearse adoptar un nuevo punto de partida, en el cual estos dos desafíos son más una variable para impulsar el análisis que la variable dependiente que ha de examinarse.

Referencias

- Amara, M., I. Henry, J. Liang y K. Uchiumi (2005), «The governance of professional soccer: Five case studies: Algeria, China, England, France and Japan», *European Journal of Sport Science*, 5 (4), págs. 189-206.
- Amis, J., T. Slack y C. R. Hinings (2002), «Values and organizational change», *Journal of Applied Behavioral Science*, 38 (4), págs. 436-465.
- Amis, J., T. Slack y C. R. Hinings (2004a), «The pace, sequence and linearity of radical change», *Academy of Management Journal*, 47 (1), págs. 15-39.
- Amis, J., T. Slack y C. R. Hinings (2004b), «Strategic change and the role of interests, power, and organizational capacity», *Journal of Sport Management*, 18, págs. 158-198.
- Burns, T. y G. M. Stalker, (1961) «The management of innovation», Tavistock, Londres.
- Cairns, J. A. (1987), «Evaluating changes in league structure: The reorganization of the scottish football league», *Applied Economics*, 19 (2), págs. 259-275.
- Chelladurai, P. y T. R. Haggerty (1991), «Measures of organizational effectiveness of canadian national sport organizations», *Canadian Journal of Sport Sciences*, 16, págs. 126-159.
- Child, J. (1972), «Organization structure and strategies of control: A replication of the aston study», *Administrative Science Quarterly*, 18, págs. 328-348.
- Cooper, H. M. (1989), «Integrating research: A guide for literature reviews», Sage, Newbury Park, California.
- Cunningham, G. B. y C. A. Rivera (2001), «Structural designs within american intercollegiate athletic departments», *The International Journal of Organizational Analysis*, 9 (4), págs. 369-390.
- De Knop, P., J. van Hoecke y V. de Bosscher (2004), «Quality management in sports clubs», *Sport Management Review*, 7, págs. 57-77.
- Doherty, A. (1998), «Managing our human resources: A review of organisational behaviour in sport», *Sport Management Review*, 1, págs. 1-24.
- Fahlén, J. (2005), «Organizational Structures in sport clubs - exploring the relationships between individual perceptions and organizational positions», *The Sport Journal*, 8 (3), págs. 1-25.
- Fahlén, J. (2006), «Organizational Structures of swedish elite ice hockey clubs», *Sport and Society*, 3, págs. 57-81.
- Forster, J. (2004, 20 de febrero), «The finance, accountability and governance of global sports governing bodies», documento presentado al One-Day Symposium on Accountability, Governance and Performance in Transition, Australia.
- Frisby, W. (1985), «A conceptual framework for measuring the organizational structure and context of voluntary leisure service», *Society and Leisure*, 8, págs. 605-613.
- Frisby, W. (1986), «Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies», *Canadian Journal of Applied Sport Science*, 11 (2), págs. 94-103.

- 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.
- Garrett, R. (2004), «The response of the voluntary sports clubs to sport england's lottery funding: Cases of compliance, change and resistance», *Managing Leisure*, 9, págs. 13-29.
- Hall, R. I. M., William (1983), «A corporate system model of a sports club: Using simulation as an aid to policy making in a crisis», *Management Science*, 29 (1), págs. 52-64.
- Hannan, M. T. y J. Freeman (1977), «The population ecology of organizations», *The American Journal of Sociology*, 82 (5), págs. 929-964.
- Hinings, C. R., S. Ranson y R. Greenwood (1980), «The structuring of organizational structure», *Administrative Science Quarterly*, 25, págs. 1-17.
- Horch, H.-D. (1989), «Sociological research on sports organizations in the federal republic of germany: An overview», *International Review for the Sociology of Sport*, 24, págs. 201-216.
- Hoye, R. (2004), «Leader-member exchanges and board performance of voluntary sport organizations», *Nonprofit Management and Leadership*, 15 (1), págs. 55-70.
- Hoye, R. y G. Cuskelly (2003), «Board executive relationships within voluntary sport organisations», *Sport Management Review*, 6, págs. 53-74.
- Kikulis, L. (2000), «Continuity and change in governance and decision making in national sport organizations: Institutional explanations», *Journal of Sport Management*, 14, págs. 293-320.
- Kikulis, L., T. Slack y C. R. Hinings (1995a), «Does decision making make a difference? Patterns of change within canadian national sport organizations», *Journal of Sport Management*, 9, págs. 279-299.
- Kikulis, L., T. Slack y C. R. Hinings (1995b), «Toward an understanding of the role of agency and choice in the changing structure of canada's national sport organizations», *Journal of Sport Management*, 9 (2), págs. 135-152.
- Kikulis, L., T. Slack, C. R. Hinings y A. Zimmermann (1989), «A structural taxonomy of amateur sport organizations», *Journal of Sport Management*, 3 (2), págs. 129-150.
- Kikulis, L. M. y T. Slack, (1995), «Sector-specific patterns of organizational design change», *Journal of Management Studies*, 32 (1), págs. 67-100.
- Kikulis, L. M., T. Slack y C. R. Hinings (1992), «Institutionally specific design arhetypes: A framework for understanding change in national sport organizations», *International Review for the Sociology of Sport*, 27, págs. 343-370.
- Mason, D. S. y T. Slack, (2001), «Industry factors and the changing dynamics of the player-agent relationship in professional ice hockey», *Sport Management Review*, 4, págs. 165-191.
- Miles, R. y C. C. Snow (1978), «Organizational strategy, structure and process», McGraw-Hill, Nueva York.
- Mintzberg, H. (1979), «The structuration of organizations», Prentice Hall, Englewood Cliffs.

- 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.
- O'Brien, D. y T. Slack (1999), «Deinstitutionalising the amateur ethic: An empirical examination of change in a rugby union football club», *Sport Management Review*, 2 (1), págs. 24-42.
- O'Brien, D. y T. Slack (2003), «An analysis of change in an organizational field: The professionalization of english rugby union», *Journal of Sport Management*, 17, págs. 417-448.
- O'Brien, D. y T. Slack (2004), «The emergence of a professional logic in english rugby union: The role of isomorphic and diffusion processes», *Journal of Sport Management*, 18, págs. 13-39.
- Ørnulf, S. (2002), «Volunteers and professionals in norwegian sport organizations», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13 (3), págs. 253-270.
- Ørnulf, S. (2004), «The world according to voluntary sport organizations: Voluntarism, economy and facilities», *International Review for the Sociology of Sport*, 39 (2), págs. 223-232.
- Papadimitriou, D. (1998), «The impact of institutionalized resources, rules and practices on the performance of non-profit sport organizations», *Managing Leisure*, 3 (4), págs. 169-180.
- Papadimitriou, D. (2002), «Amateur structures and their effect on performance: The case of greek voluntary sports clubs», *Managing Leisure*, 7 (4), págs. 205-219.
- Papadimitriou, D. y P. Taylor (2000), «Organisational effectiveness of hellenic national sports organisations: A multiple constituency approach», *Sport Management Review*, 3, págs. 23-46.
- Paton, G. A. (1987), «Sport management research, what progress has been made?», *Journal of Sport Management*, 1, págs. 25-31.
- Powell, W. W. (1991), «The new institutionalism in organizational analysis», University of Chicago Press, Chicago.
- Shilbury, D. (2000), «Considering future sport delivery systems», *Sport Management Review*, 3, págs. 199-221.
- Shilbury, D. y K. Moore (2006), «A study of organizational effectiveness for national olympic sporting organizations», *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35 (1), págs. 5-38.
- Skinner, J., B. Stewart y A. Edwards (1999), «Amateurism to professionalism: Modelling organisational change in sporting organisations», *Sport Management Review*, 2 (2), págs. 173-192.
- Slack, T. (1985), «The bureaucratization of a voluntary sport organization», *International Review for the Sociology of Sport*, 20, págs. 145-163.
- Slack, T. (1997), «Understanding sport organizations: The application of organization theory», Human Kinetics, Champaign, IL.

- Slack, T. (1998), «Studying the commercialization of sport: The need for critical analysis», <http://physed.otago.ac.nz/sosol/v1i1/v1i1a6.htm>
- 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.
- Slack, T. y C. R. Hinings (1992), «Understanding change in national sport organizations: An integration of theoretical perspectives», *Journal of Sport Management*, 6 (2), págs. 114-132.
- Slack, T. y C. R. Hinings (1994), «Institutional pressures and isomorphic change: An empirical test», *Organization Studies*, 15 (6), págs. 803-827.
- Slack, T. y L. Kikulis (1989), «The sociological study of sport organizations: Some observations on the situation in Canada», *International Review for the Sociology of Sport*, 24 (3), págs. 179-200.
- Smith, A. (2004), «Complexity theory and change management in sport organizations», *Emergence: Complexity and Organization*, 6, págs. 70-79.
- Stern, R. (1979), «The development of an interorganizational control network: The case of intercollegiate athletics», *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), págs. 242-266.
- Stevens, J. A. y T. Slack (1998), «Integrating social action and structural constraints: Towards a more holistic explanation of organizational change», *International Review for the Sociology of Sport*, 33, págs. 143-154.
- Theodoraki, E. e I. P. Henry (1994), «Organisational structures and contexts in british national governing bodies of sport», *International Review for the Sociology of Sport*, 29, págs. 243-268.
- Thibault, L. y K. Babiak (2005), «Organizational changes in Canada's sport system: Toward an athlete-centred approach», *European Sport Management Quarterly*, 5 (2), págs. 105-132.
- Thibault, L., W. Frisby y L. M. Kikulis (1999), «Interorganizational linkages in the delivery of local leisure services in Canada: Responding to economic, political and social pressures», *Managing Leisure*, 4 (3), págs. 125-141.
- Thibault, L., T. Slack y C. R. Hinings (1991), «Professionalism, structures and systems: The impact of professional staff on voluntary sport organizations», *International Review for the Sociology of Sport*, 26 (2), págs. 83-99.
- Washington, M. (2004), «Field approaches to institutional change: The evolution of the national collegiate athletic association 1906-1995», *Organization Studies*, 25 (3), págs. 393-414.
- Westby, D. L. y A. Sack (1976), «The commercialization and functional rationalization of college football: Its origins», *The Journal of Higher Education*, 47 (6), págs. 625-647.
- Wolfe, R., K. E. Weick, J. M. Usher, J. R. Terborg, L. Poppo, A. J. Murrell, et al. (2005), «Sport and organizational studies: Exploring synergy», *Journal of Management Inquiry*, 14 (2), págs. 182-210.