

Organizaciones deportivas: no aptas para aficionados

Hay profundos cambios en las organizaciones deportivas, principalmente marcadas por los procesos de profesionalización y comercialización cuya finalidad es la promoción o desarrollo del deporte.



1 de septiembre de 2007

Lejos quedan los tiempos en que la práctica y dirección del deporte estaba en manos de *amateurs*. La profesionalización y comercialización en el mundo de las organizaciones deportivas ha crecido en los últimos años dando lugar al denominado negocio del deporte. Entonces, ¿por qué la literatura referente su estructura es tan escasa? El profesor del IESE [Sandalio Gómez](#) y los asistentes de investigación Magdalena Opazo y Carlos Martí ponen de manifiesto en el documento "[Características estructurales de las organizaciones deportivas](#)" cómo los cambios que han sufrido el deporte y su entorno imponen conocer la gran variedad y dinamismo de las formas estructurales que estas organizaciones han adoptado.

El concepto de organización deportiva es muy amplio. Engloba a todas las entidades sociales que participan de este sector, que están orientadas a objetivos y cuya actividad está rigurosamente estructurada. Así, desde productoras de artículos o eventos deportivos hasta retransmisoras de dichos eventos, gimnasios o clubes caben en esta amplia definición.

El contexto influye

La teoría de las organizaciones da cada vez más relevancia a la influencia del contexto en los efectos sobre el comportamiento y diseño de una organización. En este sentido, suelen establecerse como factores contextuales más determinantes el tamaño de la organización; la tecnología utilizada; y el entorno, que en el caso de las organizaciones deportivas tienen características propias.

- **Tamaño de la organización.** Conforme la organización crece en tamaño, también lo hace en complejidad. Para medir su magnitud, en el caso de las organizaciones deportivas suele considerarse el presupuesto y el número total de personas que forman parte de ésta, además de distinguir entre el personal voluntario y el remunerado, y entre el dedicado estrictamente al deporte del que no lo está.
- **Tecnología.** Los avances que han experimentado las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se han traducido en interesantes oportunidades para las organizaciones deportivas. Radio, televisión e Internet proporcionan ingresos para las organizaciones, ya que se convierten en soportes para la transmisión del evento competitivo a una audiencia masiva.
- **El entorno.** La relación entre las organizaciones deportivas y su entorno es de dependencia-interdependencia. Si bien compiten entre ellas por el acceso a los escasos recursos, se necesitan para producir el encuentro deportivo de carácter competitivo. La competencia en el deporte es distinta a la de otros ámbitos: el fin no es eliminar al contrincante, sino crear una equidad que favorezca la incertidumbre

del resultado y el interés del espectador. También la situación política (presencia o ausencia de promoción gubernamental), económica (abundancia o escasez de recursos disponibles) y social (mayor o menor popularidad entre la sociedad de un deporte) condicionan la estructura interna de las organizaciones.

Un gran salto adelante

Los tres factores contextuales cobran especial relevancia a la hora de estudiar la estructura de las organizaciones deportivas en la medida en que están relacionadas con su profesionalización y comercialización. Estos dos fenómenos han transformado profundamente el mundo del deporte, haciendo que las organizaciones que operan en este contexto vivan en un constante proceso de ajuste que da lugar a una gran variedad de formas estructurales.

La profesionalización afecta tanto a las personas como a las estructuras: por un lado, los deportistas han abandonado paulatinamente el estadio de aficionado; por otro, la racionalización ha tomado la forma de operar de las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte. Éste ya no es una actividad de ocio para quienes lo practican, sino que se ha convertido en la principal fuente de ingresos del deportista y en un espectáculo para las masas cuya periodicidad e intensidad crecen. A nivel organizativo, esta profesionalización pasa por la sustitución de voluntarios por personal remunerado.

El proceso de comercialización es más reciente y sólo en los últimos tiempos ha comenzado a considerarse como elemento de discusión al tratar las características estructurales de las organizaciones deportivas. La transmisión de los encuentros, la venta de las licencias de imagen o de merchandising ponen de relieve la importancia de este proceso. Su importancia ha llevado a las organizaciones deportivas a introducir nuevas estrategias de marketing y nuevas formas de organización.

Las organizaciones y su estructura

Existen diversos tipos de organizaciones que difieren ostensiblemente entre sí. Los autores proponen un marco para la clasificación de las organizaciones deportivas en función de la misión, objetivo y actividad principal que desarrolla. Se dejan un tanto al margen aspectos como la diferenciación (división del trabajo) y formalización (número de reglas, normas y políticas que rigen la organización). Así, cabría hablar de organismos de gobierno deportivo, organizaciones proveedoras de actividad deportiva y organizaciones productoras de eventos

deportivos.

- **Organismos de gobierno deportivo.** Son las organizaciones, gubernamentales o no, que tienen a su cargo la administración y desarrollo de una modalidad deportiva en un ámbito geográfico. Diseñan y revisan las normas, el calendario y garantizan el cumplimiento de las reglas. Necesitan una estructura para la toma de decisiones compuesta de un consejo consultivo, un presidente y comisiones específicas. A pesar de que por definición son organizaciones sin ánimo de lucro, dadas las dimensiones que ha alcanzado el deporte moderno existen varias vías para la generación de ingresos.
- **Organizaciones proveedoras de actividad deportiva.** Son las que satisfacen el interés comunitario por realizar una actividad física y de socialización. Sus miembros son su componente fundamental. Su organización está condicionada por la gran cantidad de formas que puede adquirir: desde gimnasio a centro comunitario pasando por club deportivo o institución educativa.
- **Organizaciones productoras de eventos deportivos.** Su finalidad se relaciona con la gestión de principal producto del sector del deporte: los encuentros competitivos. El Tour de Francia o la ATP son ejemplos de relevancia mundial en este apartado. Para asegurar su continuidad y su explotación comercial deben velar por la incertidumbre del resultado final.

www.iese.edu/es/insight