

ORGANIZACIONES DEPORTIVAS VERSÁTILES

**Ponencia presentada en las
SEGUNDAS JORNADAS IBEROAMERICANAS DE DIRECCIÓN Y
GESTIÓN DEPORTIVA**

Por

JUAN FRANCISCO GUTIÉRREZ BETANCUR

ORGANIZACIONES DEPORTIVAS VERSATILES

El conocimiento de lo que ha venido sucediendo o está ocurriendo en el mundo deportivo, así como el análisis de las expectativas con respecto a los nuevos ordenamientos en los ámbitos económico, tecnológico, geopolítico, social y organizacional es condición indispensable para la definición de estrategias que le permitan a nuestro país interactuar en condiciones de igualdad para alcanzar nuestras metas deportivas.

"De igual manera, el cambio en los roles, en las necesidades y características de nuestras instituciones, invita a trazar estrategias que permitan enfrentarnos a los nuevos paradigmas generados por la evolución del pensamiento administrativo"¹

Estas nuevas realidades permitirán entonces considerar cuál será el perfil de nuestros nuevos dirigentes, de las formas asociativas, de las nuevas responsabilidades de los distintos actores adscritos al tejido social-deportivo.

El Deporte en Colombia al igual que el Deporte en el contexto internacional tiene tres momentos :El pasado, el presente y el futuro. Aunque el actual panorama sea el más preocupante por los cambios políticos, sociales y económicos, constantemente tenemos que acudir a situaciones del pasado y a los interrogantes del futuro. Sin embargo la eterna insatisfacción en que vivimos nos ciega el panorama, en ocasiones hasta no reconocer ni nuestro potencial ni nuestras limitaciones.

El deporte en sus múltiples manifestaciones, se ha convertido en nuestro tiempo en una de las actividades con mayor capacidad movilización y convocatoria social. Igualmente se constituye en un elemento fundamental

¹ CONTRERAS B. Mario Elias. La Gerencia Hacia el Siglo XXI. Memorias. Construcción Nuevos Escenarios en la Gestión Universitaria. Abril 1998. Unad.

del sector educativo y su práctica es importante en el mantenimiento de la salud y como factor que facilita la reconstrucción del tejido social.

El deporte como manifestación cultural se constituye entonces como un elemento determinante de la calidad de vida y la utilización activa y participativa del tiempo libre en la sociedad contemporánea lo que lleva a pensar que el deporte es una alternativa para la solución de problemas sociales. Sin embargo los sistemas deportivos nacionales ni viven, ni pueden vivir aislados, forman parte de sistemas en los continentes, en el mundo, lo que le da una connotación sistémica, en la cual se involucran aspectos globalizantes a estos entornos como son la economía, la política, la religión, sin los cuales no se podría desarrollar su razón de ser.

En este sentido nuestro actual sistema deportivo adolece de políticas de estado definidas que le permitan verse como una organización sistémica. Cada gobierno impulsa sus propias iniciativas creando incoherencias con las leyes existentes y rompiendo procesos establecidos en los gobiernos anteriores, lo que dificulta implementar proyectos que generen procesos a largo plazo

" Falta planeación: El plan de desarrollo es un requisito legal pero no un propósito serio, se llenan los requisitos técnicos pero no hay ejercicios para decir que hay un plan nacional de desarrollo"²

La investigación y diagnósticos existentes son escasos, lo que conduce a que las instituciones dupliquen y yuxtapongan sus esfuerzos. No se tienen en cuenta las características regionales a la hora de construir escenarios, diseñar programas y distribuir recursos y lo más significativo de este panorama es que no se gestionan las relaciones Interinstitucionales de carácter nacional e internacional para desarrollar al sistema como tal.

La situación actual del deporte es fruto, por un lado, del desarrollo globalizante y neoliberal del estado, en el cual se le entregan responsabilidades a dirigentes, organizaciones, que en ocasiones no se encuentran preparados para abordar dicho fenómeno; y por el otro, de la aplicación de una ley que está reglamentada sin los recursos necesarios.

En el país se han visto tendencias, cambios en torno al fenómeno deportivo enmarcados por formulaciones en la legislación, en la economía, que no dan

² MEDINA, Baltazar. Hablemos de lo que nos gusta. Coloquios del INDER. Mayo 26 de 1999

espera a la llegada del futuro, que por el contrario nos obligan a enfrentar su nueva dinámica.

Se hace entonces necesario revisar el pasado, el presente y el futuro de las instituciones contemplando los aciertos, los desaciertos y los sueños a realizar. La conjugación de estos tiempos nos lleva a la creación de nuevas necesidades frente al desarrollo tecnológico y a la aparición de nuevas modalidades deportivas, preocupación que se refleja en el día a día, no porque pasemos ya del segundo al tercer milenio, sino simplemente porque en nuestro mundo deportivo existen motivaciones permanentes.

Y aquí cometemos el primer error, ver la llegada del Siglo XXI, el nuevo milenio, como el punto cero en el cual las organizaciones deportivas tienen que adaptarse y transformarse, como si fuera el transcurrir del reloj, el delimitante para el cambio. Es precisamente el hoy, el ahora, la tarea cotidiana, nuestro empeño individual y colectivo el que traza el norte del nuevo quehacer organizacional.

MEGATENDENCIAS MUNDIALES Y TENDENCIAS NACIONALES

En la perspectiva de articularnos al concepto de sistema se hace necesario contemplar fenómenos, megatendencias que se dan en otros contextos y que vienen marcando el norte de las organizaciones.

Naisbitt (1982) en su obra "Megatendencias 2000" propone los siguientes parámetros a considerar en las organizaciones :

- El paso de una sociedad industrial a una sociedad de la información, donde el consumo pasivo de acontecimientos deportivos aumenta constantemente.
- El paso de la tecnología a una mayor necesidad de contacto, donde los avances tecnológicos permitirán una mayor posibilidad de compartir el tiempo con el "otro" facilitando nuevas relaciones.
- El paso de una economía nacional a una economía mundial. Cada país se hace parte de un sistema económico global, situación que entraña el peligro de la pérdida de identidad cultural.

- El cambio de planteamientos de corto a largo plazo, lo que obliga a que nuestras organizaciones sean pensadas a largo plazo, pero teniendo presente que la planeación excesiva limita la creatividad.
- El paso de la centralización a la descentralización no sólo en las instituciones sino en el apersonamiento de las tareas y el disfrute del individuo (independencia).
- El paso de la ayuda institucional a la participación del individuo en los procesos, la estrategia ayúdate a ti mismo, genera motivaciones individuales y colectivas pero al mismo tiempo mayores retos.
- Pasar de la democracia representativa a la democracia participativa, da una connotación diferente al concepto y al ejercicio de la libertad, al de participación.
- De la jerarquía a la conexión-interrelación y dependencia mutua. La organización vista como un sistema donde por sí misma se ve débil, depende de la relación con otras.
- De norte a sur: donde ya la Cuenca del Pacífico se reconoce como actor deportivo económico cultural, etc.
- De la disyuntiva a la opción múltiple. Una sociedad que ofrece múltiples oportunidades para elegir.

Pero frente a esas tendencias mundiales que rumbo toma el deporte en nuestro contexto?. Querámoslo o no, nos tenemos que anticiparnos a estos fenómenos que ya se toman como realidades en los planes de desarrollo de la " ciudad región", el departamento y la nación , y que en este momento estos nuevos paradigmas ya están tocando nuestras puertas así:

- La globalización está sujeta a las transformaciones tecnológicas. Esa tendencia obliga a la cooperación interregional. El quehacer de nuestras instituciones aún está limitado al parroquialismo ciudadano, cuando en muchos de los casos nuestro potencial deportivo lo importamos de nuestras regiones. Colombia tiene retos en esta dirección, la figuración internacional es pobre comparada con otros países, lo que obliga a la expansión de fronteras.

- La descentralización. Nuestras instituciones se ven obligadas por el cambio del estado benefactor, a ser autogestoras de los procesos administrativos y financieros, generando consigo autonomía y creatividad a sus responsables pero igualmente grandes retos.
- Sociedad de información: el desarrollo de las telecomunicaciones permite avanzar en los procesos de sistematización y búsqueda de información lo que implica el conocimiento individual, gestión virtual - seguimiento y evaluación.
- Diversificación de la de la economía: el crecimiento de los servicios deportivos y la diversificación de la demanda posibilita la intervención de otros sectores: recreativos, turísticos, de comercialización, etc. con un alto valor agregado a los servicios como tal.
- Urbanización y desarrollo a través de las áreas metropolitanas. En nuestro país las ciudades se encuentran sobrepobladas por factores violencia, potencialidad económica, posibilidades de calidad de vida, sin embargo estos fenómenos dificultan el esparcimiento deportivo por la falta de espacios para la construcción de escenarios, falta seguridad para llevar los servicios deportivos, lo que nos lleva a pensar como optimizar lo que tenemos.
- La reforma del Estado. La corrupción, los problemas fiscales, el contexto de la economía internacional dan pie a la discusión, a los criterios de eficiencia y racionalidad, que ya empiezan a afectar nuestra estructura deportiva.
- La preocupación creciente por el medio ambiente nos hace reflexionar sobre la construcción de escenarios deportivos, la práctica de los deportes "contaminantes", dando luces a nuevas posibilidades deportivas como los deportes en la naturaleza y de riesgo.

- Los cambios en la estructura familiar introducidos por la incursión de la mujer en el mercado laboral dan pie a la equidad de géneros, creando nuevos roles a los miembros de la familia y una redistribución de los tiempos de trabajo y ocio, generando nuevas demandas de servicios en los conglomerados urbanos.
- La multiculturalidad. Por ser nuestra urbe una ciudad con las características antes mencionadas, como la diversidad de pensamiento, de experiencias y de sentires, demanda igual cantidad de ofertas.
- Informalización de la economía: La situación económica del país ha obligado a que el ingenio y creatividad de nuestros ciudadanos posibiliten nuevas competencias laborales unas en el marco legal, otras no. Algunas de ellas entorpecen o dificultan o compiten con el quehacer de nuestras instituciones, con desventaja para estas últimas por aparecer legalmente constituídas (pago de impuestos).
- Pequeña o mediana empresa. En la que se cambian los patrones o modelos administrativos tradicionales por estructuras más planas y más de equipo, donde la necesidad obliga a la unión de esfuerzos, sobreponiendo en ocasiones a nuestras viejas organizaciones.

Podemos concluir entonces, que los fenómenos que caracterizan la sociedad actual y específicamente en nuestro contexto deportivo son:

1. La globalización económica-política y cultural en una sociedad mundial de mercado.
2. La alta tecnología para el desarrollo de una sociedad del conocimiento y la información.
3. Tendencia a la transformación del paradigma deportivo en una sociedad del crecimiento, la información y aparición de nuevas tendencias deportivas.
4. Las estructuras deportivas son rígidas, con modelos clásicos de departamentalización, donde no se consideran las características sociales del entorno ni culturales de la misma.
5. Estandarización de los modelos administrativos para las diferentes organizaciones y en diferentes contextos socio-políticos.

Bajo estos aspectos podemos vislumbrar el comportamiento de las nuevas organizaciones, como instituciones que tienen que cambiar, para convertirse en **instituciones versátiles**.

CONCEPTOS CONTEMPORÁNEOS PARA LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Druker (1996) plantea que "la organización moderna es desestabilizadora, en cambio la sociedad, la comunidad y la familia son instituciones de conservación"³

Como consecuencia de la gestión del cambio implementado por las organizaciones estas deberán prepararse a abandonar todo lo que están haciendo. Se habla entonces de la planeación del abandono en lugar de la prolongación de la vida del producto.

De la misma manera los individuos pese a sus niveles de especialización, cambian sus modelos de trabajo individuales a trabajos grupales, siendo la

³ DRUKER Peter, La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. Ed. Norma, Bogotá, 1996.

responsabilidad individual el éxito del equipo, se pasa entonces de un modelo de mando a un modelo de conocimientos.

Peter Druker en su obra "La quinta disciplina" plantea que el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. En nuestro mundo deportivo buscamos continuamente no sólo el protagonismo individual sino el de nuestra organización con respecto a otras, lo que nos impide, apropiarnos de los conocimientos, tecnologías, y servicios de las otras ligas, federaciones, clubes y entes y aportarles a su vez todo nuestro crecimiento.

En estas condiciones (articulación individuo-organización), ninguna institución deportiva puede desentenderse de dos aspectos fundamentales, el factor humano y la división del trabajo, el diseño y la conducción de la nueva política deportiva supone equipos de mando profesionales, esto es, capaces de aplicar el mejor saber disponible a la realización de este proyecto público, el deporte.

"La división del trabajo dentro de la organización deportiva debe consultar 2 grandes principios, primero, que las decisiones se toman -y las responsabilidades se establezcan- tan cerca de los usuarios como sea posible. Segundo que la distribución de responsabilidades esté acompañada de un reparto congruente de poderes"⁴

La conjugación de los tiempos individuales y organizacionales con el entorno determina las necesidades de establecer sinergias entre estos. El considerable aumento de la demanda de servicios deportivos y de una oferta desigual en términos, en ocasiones, de competencia sin reglas, incomoda no sólo a las organizaciones sino a los individuos para el desarrollo creativo de nuevas alternativas.

Aparecen entonces modelos administrativos como el enfoque sistémico, el contingencial y el cibernético que se convierten en herramientas para abordar nuestro futuro deportivo.

TEORÍA DE LOS SISTEMAS

⁴ GÓMEZ Buendía, Hernando. Educación La Agenda del Siglo XXI: hacia un desarrollo humano. Programa Naciones Unidas. TM. Editors.

La teoría de los sistemas se basa en tres premisas básicas :

- ❑ Los sistemas existen dentro de sistemas
- ❑ Los sistemas son abiertos
- ❑ Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

La teoría de los sistemas surge en la administración debido a la necesidad de una síntesis e integración de teorías anteriores y a las posibilidades ofrecidas por la matemática, la cibernética y la tecnología.

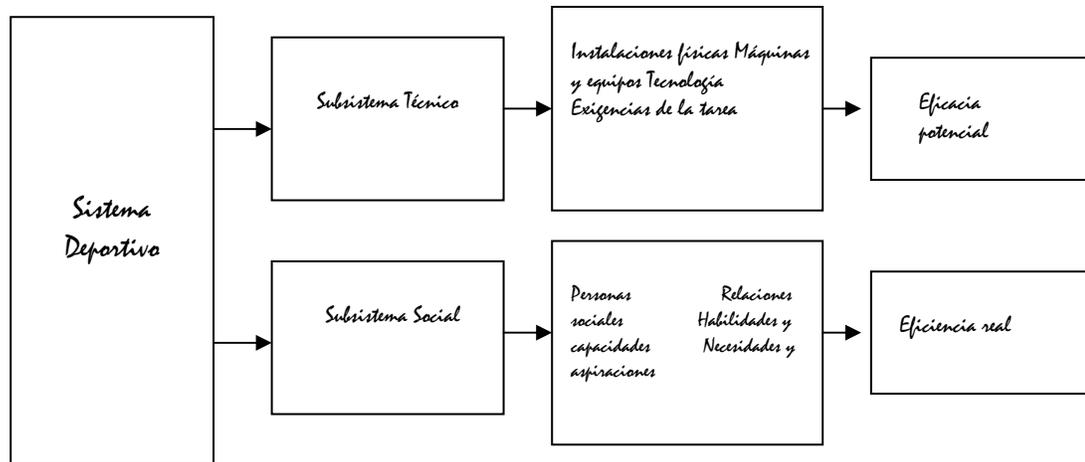
Se define sistema como "un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado, cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente"⁵.

Una organización podrá entenderse como un sistema o subsistema o incluso un suprasistema dependiendo del análisis que se quiera hacer.

El sistema total es el que está representado por todos los componentes y relaciones necesarias. La jerarquía de los sistemas y el número de subsistemas dependen de la complejidad del sistema total.

Desde esta perspectiva el sistema deportivo lo podemos ubicar de un subsistema técnico que comprenda las tareas que van a desempeñarse, las instalaciones físicas, los equipos e instrumentos utilizados, las exigencias de la tarea, el ambiente físico y un subsistema social que comprenda a los individuos, sus características físicas y psicológicas, sus relaciones. Su valoración permite identificar las características de los perfiles del cargo (situación que en nuestro medio raras veces se da).

⁵ RICHARD A. Jhonson y otros. Citado por Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. McGrawHill. 4^a. Edición, 1995.



EL ENFOQUE CONTINGENCIAL

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede ocurrir o no. Este modelo nos indica que nuestras instituciones son cambiantes (por las razones inicialmente descritas, lo que nos invita a utilizar modelos adecuados a situaciones lo que nos permite hacer ajustes a las relaciones internas y externas de la organización.

" El paradigma presentado es similar al modelo de Skinner que se concentra en la educación de la respuesta, dejando de un lado los procesos a través de los cuales un estímulo genera una emisión de la respuesta." ⁶

Con la Teoría contingencial tiene lugar el desplazamiento de la observación desde adentro hacia fuera de la organización: se hace énfasis en el ambiente y en las exigencias ambientales sobre la dinámica organizacional.

En esta perspectiva, la organización deportiva debe considerar las características ambientales, sus relaciones con el entorno, como limitadoras o potenciadoras del desarrollo de su misión. Como este conjunto de

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc Graw Hill. 4^a edición. Santa Fe de Bogotá 1995. pg 768.

interacciones puede favorecer el desarrollo no solo de la institución, sino también su compromiso con la sociedad en que está inmersa.

La relación funcional entre las variables independientes y dependientes no implica que haya una relación de causa efecto, pues la administración es activa y no depende pasivamente del ambiente. En este enlace se busca que las técnicas administrativas mejoren la eficacia de la práctica de la administración contingencial.

En la organización deportiva, el cambio ambiental (entiéndase conjunto de relaciones internas y externas), es el factor principal en la escogencia de la estructura adecuada: durante el tiempo en el que la empresa deportiva permanece en el mercado son pocas las decisiones que deben tomarse, pero cuando surgen las nuevas tendencias deportivas, instituciones con mayor tecnología, se presentan cambios en la economía, en la legislación, etc, estos cambios, hacen que nuestra institución pierda posicionamiento, sino se enfrentan.

El enfoque contingencial nos permite reconocer que las instituciones son innovadoras, transitorias, cambiantes, por lo tanto, sus cargos, sus funciones, sus responsabilidades pueden cambiar con celeridad.

Bajo esta ruptura de paradigmas, las estructuras organizacionales de la empresa deportiva serán flexibles y variables, en las que se le permite a los departamentos y divisiones que surjan con rapidez y desaparezcan de la misma forma. La flexibilidad se torna más notoria en los proyectos, donde los contingentes de trabajo se conforman de acuerdo a la necesidad de los mismos, los grupos se conforman para resolver problemas concretos, transitorios, etéreos.

La jerarquía experimentará un colapso: se necesitará de mayor información y con mayor rapidez, lo cual acabará con la jerarquía vertical de nuestros modelos burocráticos, apareciendo la *adhocracia* como una forma de conformación de grupos versátiles, cambiantes y con objetivos comunes para los diferentes momentos.

MODELO CIBERNETICO.

Cibernética es la ciencia de la comunicación y del control, la comunicación es la que integra y da coherencia a los sistemas y el control es el que regula el comportamiento. El campo de estudio de la cibernética son los sistemas.

Beer (1987) define la cibernética como la ciencia que estudia la efectividad organizacional⁷

La adopción por parte de las organizaciones deportivas de este modelo, le facilita a sus gestores crear un criterio adecuado para desenmarañar interrogantes específicos acerca de una situación y ofrecer nuevas ideas para el diseño organizacional.

En este modelo la organización se analiza como método. Para esto los diferentes departamentos o unidades organizacionales se integran entre acción de retroalimentación mutua y continua, velando por la supervivencia tanto interna como externa, procesando la información en círculos cerrados de cada dependencia para luego ser retroalimentada.

Es un esquema en que se maneja la variedad en forma descentralizada.

Estos modelos nos remiten a considerar las razones de ser de una organización, su gente y sus clientes. Nuestras organizaciones deportivas si bien es cierto que hacen grandes esfuerzos por sobrevivir, crecer y desarrollarse en ocasiones olvidan que por si solas y dadas las dificultades actuales no pueden subsistir.

Bajo este modelo podríamos pensar en que nuestras organizaciones deportivas deben:

1. Establecer alianzas (estratégicas o no, pero alianzas) desde sus múltiples posibilidades:

⁷ ESPEJO, Raúl. El modelo viable, un método para estudiar organizaciones. Aston University. Documentos de trabajo, mayo de 1984.

- ❑ Alianzas de adquisición: un grupo de ligas, clubes, gimnasios se unen para trabajar en una zona determinada de influencia mutua.
 - ❑ Alianza pasiva : ejecución misma de actividades individuales una o pocas colectivas.
 - ❑ Asociaciones : alianzas familiarizadas de organizaciones independientes.
 - ❑ Franquicia: acción mediante contratos, convenios para uno o varios fines puntuales.
 - ❑ Fusión: Creación de un solo organismo.
 - ❑ Join-ventur: agrupación temporal de clubes, ligas para desarrollar un proyecto.
 - ❑ Out-sourcing: subcontratación de servicios con otras instituciones para reducir costos y aumentar la productividad.
2. Promover el desarrollo de los individuos al interior de la organización (presupuestar su inversión), reflexionando a la idea de un nuevo modelo de desarrollo que sea más respetuoso de la naturaleza y de los ritmos del individuo.
 3. Una consideración prospectiva del lugar de trabajo en la sociedad del mañana hábida cuenta de las repercusiones del progreso técnico y de los cambios que origina en los modos de vida privados y colectivos.
 4. Establecimiento de nuevas relaciones no sólo con el sector deportivo, sino el educativo, el político, comunitario y en otros contextos: regional y nacional.
 5. Pensar el modelo administrativo en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

6. Privilegiar en todos los casos la relación entre administrador – trabajador, dado que las técnicas más avanzadas sólo están hechas para servir esta relación.

BIBLIOGRAFÍA

- CAMPUS, Andreu Y PERICH, María Jesús. Marketing del Deporte. Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña. 1997.
- CONSTRUCCIÓN DE NUEVOS ESCENARIOS EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA. UNAD. Abril 1998, Bogotá.
- DELORS, Jacques. La educación encierra un tesoro. Santillana. Ediciones UNESCO. Madrid 1996.
- DVENTRICI Y VI MONTI. Las Organizaciones Módulo. Gestión Educativa. Universidad de Medellín 1999.
- EDUCACIÓN, LA AGENDA DEL SIGLO XXI. Humaniza un desarrollo humano. Hernando Gary Buerdes. Programa de naciones vida para el desarrollo. Editores 1998. Bogotá.
- ESPEJO, Raúl .CIBERNÉTICA ORGANIZACIONAL: El modelo viable, un método para estudiar organizaciones. Astons University. Documentos de trabajo, mayo de 1984.
- GERENCIA SOCIAL. Hacia un nuevo modelo de gestión social. Alcaldía de Medellín. 1997.
- GÓMEZ BUENDIA, Hernando. Educación La Agenda del Siglo XXI: hacia un desarrollo humano. Programa Naciones Unidas. TM. Editors
- HAAG, Herbert. Perspectivas de la Educación Física para los años noventa. Instituto Andaluz del deporte. Junta de Andalucía. 1997
- HAMPTON, David R. Administración contemporánea. Mc Grw Hill, 1997
- KOTTER, Philip, El Boom de las alianzas estratégicas. La hora de ser amigos. Revista Clase empreanca N° 52 octubre de 1997. Pág. 30.
- MIRANDELA DA COSTA, Arcelino. El deporte en el siglo XXI. Dirección y Gestión. Instituto Andalúz del Deporte. Junta de Andalucía. 1997
- MORALES ,Clemencia. El enfoque sistémico, una herramienta. Solución a los problemas organizacionales. Revista Sistemas #18 paf 39. ACIS Bogotá 1984.
- NAISBITT, Jhon Y ABURDENE, Patricia. Megatendencias 2000 .Editorial Norma 1996.
- PEREZ, Fernando Y DELGADO, Carlos. Política deportiva municipal. El nuevo papel de las corporaciones locales. Consejo Superior de Deportes, Madrid 1995.
- PLAN ESTRATÉGICO DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA 2015. El futuro de la ciudad Metropolitana. 1997.