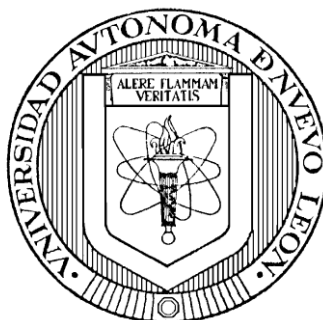


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



**MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA
LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS DEL
NIVEL MEDIO SUPERIOR**

Por

LCE. DAVID ALONSO LUGO CASTRO

TESINA

Como requisito parcial para obtener el grado de

**MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE
CON ORIENTACIÓN EN GESTIÓN DEPORTIVA**

San Nicolás de los Garza, Nuevo León

Junio 2014



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO



Los miembros del Comité de Titulación de la Subdirección de Posgrado de la Facultad de Organización Deportiva, recomendamos que la tesina “Modelo de estructura organizacional para las organizaciones deportivas del nivel medio superior”. Realizada por el Lic. David Alonso Lugo Castro, sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestría en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

COMITÉ DE TITULACIÓN

MC. Mireya Medina Villanueva
Asesor Principal

Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez
Co-asesor

Dr. Daniel Carranza Bautista
Co-asesor

Dra. Jeannette M. López Walle
Subdirectora de Posgrado

San Nicolás de los Garza, Nuevo León

Junio 2014

FICHA DESCRIPTIVA

Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Organización Deportiva

Fecha de Graduación: JUNIO, 2014

L.C.E. DAVID ALONSO LUGO CASTRO

Título de Tesina: Modelo de estructura organizacional para las organizaciones deportivas del nivel medio superior.

Número de Páginas: 88

Candidato para obtener el Grado de
Maestría en Actividad Física y Deporte
con Orientación en Gestión Deportiva

Estructura de la tesina

Contexto Temático: Dirección de Estudios del Nivel Medio Superior, San Nicolás de los Garza García N.L. Enero 2014.

Justificación del Tema: La posición del deporte como un fenómeno social es sencillamente privilegiada, esto se observa claramente por la asignación de grandes y diversos recursos para ayudar a su funcionamiento. Con base en lo anterior, resulta importante conocer las formas de administrar este suceso tan relevante. Hoy en día, es pertinente precisar cómo se da el funcionamiento en las organizaciones deportivas; siendo la estructura organizacional el modo de disponer de nuestros recursos y agrupar tareas en áreas específicas, nace la inquietud de construir una herramienta que facilite la organización del trabajo.

Propósito: Proveer una herramienta que facilite y torne efectivo el trabajo del gestor deportivo de actuación en el nivel medio superior.

Objetivos del Programa: Proponer un modelo de estructura organizacional para las organizaciones deportivas del nivel medio superior.

Metodología: N=13 (61.90%) de las preparatorias de la Universidad Autónoma de Nuevo León en el área metropolitana. Para el análisis e interpretación de datos se contemplaron finalmente N=9 (42.85%), según los criterios de exclusión. A través de una encuesta, entrevista no estructurada y estructurada se recopilaron los datos. Se validó el instrumento de medición mediante la consulta de expertos y el modelo mediante el método Chanlat.

Resultados: Las dimensiones 1-4 evaluadas presentan un alto grado de acentuación.

Conclusiones: Las organizaciones evaluadas al presentar una acentuación en sus dimensiones de diseño pertenecen a la clasificación de estructuras organizacionales de carácter mecanicista.

DEDICATORIA

A mi familia por ser el pilar que soporta mi vida. Por brindarme su apoyo incondicional y su gran amor. Ustedes son las personas que más amo en este mundo y la inspiración que me lleva a perseguir mis sueños.

A ti mamá, por haberme dado el regalo de la vida, me has llenado de amor y seguridad. Porque cuando me he sentido deprimido, solo recuerdo la clase de mujer que tengo respaldándome y de inmediato me vuelve la alegría y las ganas de seguir adelante. Porque siendo humano, no es estoy exento de errores y no lograba comprender lo importante que eres en mi vida, es hasta que me encuentro a la distancia cuando valoro cada palabra y cariño que me has brindado. Hoy te quiero decir, más que con palabras, con el corazón, que eres la razón por la que estoy aquí. Eres un encanto de mujer y es un gran privilegio ser tu hijo.

A ti papá, quiero darte las gracias por ser mi padre y por todos los dones que me diste, el gran amor y respeto que siento por ti, un hombre íntegro. Por haber compartido conmigo en tantas ocasiones tu sabiduría; por haberme dado tu amor incondicional y haber sido siempre un ejemplo digno de imitar.

Recuerdo que alguna vez me dijeron “Tienes un padre que se moriría porque estés bien” y cada vez que me siento cansado o sin ánimos de dar mi mejor esfuerzo, recuerdo esa frase y te recuerdo a ti. Si hoy puedo sentirme una persona con valores y de sólidos principios, es gracias a ti, a ti papá que me enseñaste a vivir.

AGRADECIMIENTOS

A dios, por brindarme fe, sabiduría, amor y claridad en mi camino.

A mis adoradas gorditas que lograron apoyarme y alegrarme cada día en esta dura etapa de mi vida.

A todos los amigos que siempre encontraron la manera de apoyarme.

A la M.C. Mireya Medina Villanueva por arriesgarse y darme la oportunidad de crecer en mi formación y como ser humano.

Al Dr. Daniel Carranza Bautista por sus consejos, enseñanzas y dedicación que impactaron significativamente en mi proceso de formación.

A la Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez por su asesoría y sencillez.

Al Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola por dirigir de una manera digna y honorable la Facultad de Organización Deportiva.

A la M.C. Rosa María Ríos Escobedo por compartir un poco de su experiencia y por su apoyo incondicional

Al MAFD Rubén Ramírez Nava por su apoyo en el proyecto.

Al personal de la Dirección de Estudios de Nivel Medio Superior por su empeño en hacer cada día mejor.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	5
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	7
CAPÍTULO I: DISEÑO ORGANIZACIONAL Y NUEVAS TENDENCIAS DE INNOVACIÓN	8
1.1 El fenómeno deportivo.....	8
1.2 Las Organizaciones.....	11
1.3 Las Organizaciones Deportivas	13
1.4 El Organigrama.....	16
1.5 La Estructura Organizacional	18
1.6 El Diseño Organizacional	19
1.7 Características estructurales de las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte.....	22
1.8 Modelo mecanicista vs Modelo Orgánico	23
1.9 Modelos de Organización estructural	25
1.10 Tendencias en organización que transforman el lugar de trabajo.....	30
1.10.4 La naturaleza de la atribución de facultades de decisión (ENPOWERMENT).....	35
1.10.5 Trabajo en equipo	37
1.11 Tipos de trabajo	39
1.12 Tipo de procesos	42
CAPÍTULO II: ASPECTOS METODOLÓGICOS	43
2.1 Tipo de estudio	43
2.2 Muestra	43
2.3 Criterios de exclusión	43

2.4 Métodos de contacto	44
2.5 Método de recolección de datos.....	44
2.6 Descripción de las dimensiones e ítems.....	44
2.7 Validación del instrumento	46
2.7.1 Etapa 1	46
2.7.2 Etapa 2	46
2.7.3 Etapa 3	47
2.7.4 Etapa 4	47
2.7.5 Etapa 5	47
2.8 Validación del modelo propuesto	48
2.8.1 Objetivo:	48
2.8.2 Fórmula del modelo.....	49
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	50
3.1 Dimensión: Especialización de la tarea	50
3.2 Dimensión: Departamentalización.....	51
3.3 Dimensión: Cadena de mando	51
3.4 Dimensión: Tramo de control.....	52
3.5 Dimensión: Centralización vs Descentralización	53
3.6 Dimensión: Formalización.....	54
CAPÍTULO IV: MODELO ESTRUCTURAL ORGANIZATIVO PROPUESTO	55
4.1 Justificación del modelo estructural organizativo.....	55
4.2 Claves organizacionales:.....	58
4.3 Factibilidad de implementación.....	58
4.4 Validación de modelo mediante formula de Chanlat.....	59
CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	60

APORTACIONES	62
REFERENCIAS	63
Apéndice A	67
Apéndice B.....	69
Apéndice C.....	70
Apéndice D	72
Apéndice E.....	74
Apéndice F.....	75
Apéndice F2.....	76
Apéndice F3.....	77
Apéndice G	78
Apéndice G2	79
RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO	80

INTRODUCCIÓN

El deporte siendo uno de los temas más grandes del mundo moderno, está relacionado con nuestros gustos, intereses e incluso de nuestra forma de ser, nuestros hábitos, tradiciones y filosofías. Este fenómeno crea una identidad social que está conformada por ciertos códigos de ética, valores y normativas. Con base en lo anterior es fácil observar la magnitud del deporte e identificarlo como una parte pertinente y relevante en nuestras sociedades.

El “deporte” presenta características que lo hacen atractivo en sus diferentes niveles y disciplinas de práctica. Logra permear todos los estratos que conforman las sociedades modernas, a su vez, ha sido identificado como un fenómeno de carácter político, económico y como herramienta de formación. La posición es sencillamente privilegiada, esto se observa claramente por la asignación de grandes y diversos recursos para ayudar a su funcionamiento. Con base en lo anterior, resulta importante conocer las formas de administrar este suceso tan relevante.

Las organizaciones son sistemas sociales que relacionan individuos y grupos, crean expectativas sobre ciertos roles jerárquicos que se ven afectados por múltiples factores los cuales forman, de alguna manera, el comportamiento organizacional e involucran una serie de valores y principios que se reflejan en el ambiente de la organización y que a su vez tienen un efecto en el planteamiento de objetivos y en el logro de las metas (Carranza, 2011).

Se cree que las organizaciones son la creación más sofisticada y compleja de la humanidad, son la base de todos los inventos. Todos los descubrimientos modernos son producto de organizaciones que planean y producen casi todo. Nacemos en organizaciones, en las cuales aprendemos y trabajamos la mayor parte de nuestras vidas, e incluso morimos en ellas.

Las organizaciones no están aisladas ni son autosuficientes, si no que forman parte de un universo más amplio. Son sistemas que actúan dentro de otros sistemas y están insertas en un medio constituido por otras organizaciones, en una relación de interdependencia que les permite sobrevivir y competir en un mundo mucho más complejo. Las organizaciones se caracterizan por tener un diseño estructural, es decir, cada una tiene una estructura organizacional que sirve de base para su funcionamiento (Chiavenato, 2009).

La estructura de la organización permite a las organizaciones administrarse de una manera eficaz, ante los cambios del entorno, incluyendo las necesidades de los clientes externos, la regulación gubernamental y nuevas tecnologías. Los jefes de departamento y gerentes pueden satisfacer, esbozar varias áreas problemáticas, y llegar a una solución.

Al oír hablar de innovación y espíritu emprendedor se piensa de inmediato en las historias de éxito de personas como Steve Jobs de Apple Computer y Bill Gates de Microsoft; en efecto los emprendedores tienen ideas creativas, usan sus capacidades y recursos administrativos para satisfacer necesidades identificables en el mercado y, si tienen éxito, pueden volverse ricos. Peter Drucker sugiere que la innovación se aplica no

solo a las compañías de alta tecnología. La innovación notable no es solo cuestión de buena fortuna: para obtener resultados se requiere, en primer lugar, de un trabajo sistemático y racional bien organizado y administrado (Cannice et al., 2012).

¿Qué supone el espíritu emprendedor?

Sugiere la insatisfacción sobre cómo se hacen las cosas y la percepción de la necesidad de cambiar la manera de llevarlas a cabo. La innovación se produce gracias a las siguientes situaciones:

- Un suceso, un fracaso o un éxito inesperados.
- Una incongruencia entre lo que se supone y lo que es en realidad.
- Un proceso o tarea que necesita mejorarse.
- Cambios en la estructura del mercado.
- Cambios en la demografía.
- Cambios en el significado o la forma en que se perciben las cosas.
- Conocimientos recién adquiridos.

Entre los nuevos avances se incluye el creciente uso de estructuras de equipo que crean organizaciones horizontales que emplean equipos interpersonales y fuerzas de tarea para mejorar las relaciones laterales, así como la solución de problemas en todos los niveles (Shermerhorn, 2009).

De manera similar las estructuras deportivas deben diseñarse acorde a las características del fenómeno deportivo, éste conteniendo la competitividad como esencia, de forma que resulte en una estructura altamente adaptable, flexible y, que a su vez propicie la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. Los líderes de las organizaciones deportivas siempre deben tratar de encontrar la mejor estructura organizacional para adaptarse y en el mejor de los casos, propiciar ventajas competitivas y oportunidades en relación a los cambios demandados por el ambiente.

Conjunto a los avances tecnológicos, debemos iniciarnos en el camino de la proactividad, de manera que efectivamente aportemos al avance continuo de la gestión deportiva en nuestro país. Resulta de carácter urgente la propuesta de nuevos modelos que coloquen a las organizaciones deportivas en condiciones competitivas.

El presente trabajo pretende analizar el funcionamiento de las estructuras organizacionales deportivas, las cuales tienen actuación en el nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León. A su vez, se estudiarán las dimensiones de diseño y, su funcionalidad, como factores clave en el desarrollo de un modelo que coadyuve en la mejora continua de las organizaciones deportivas.

ANTECEDENTES

Desde los cincuenta, las organizaciones han sido fuente de numerosas investigaciones por parte de las ciencias sociales y, entre los temas que han sido investigados, la estructura organizativa ha sido de los más relevantes. Pero no solo a estructura en sí misma, sino también las consecuencias de ésta sobre el desempeño de las personas, la distribución de poder y sistemas de control, entre otras. La bibliografía sobre estructura organizacional es bastante amplia, tanto en libros como en publicaciones académicas y en la actualidad existen diversas perspectivas y enfoques para comprender las distintas formas que pueden tener las organizaciones.

Algunos autores han usado al deporte como contexto para ilustrar fenómenos organizacionales (Gómez et al., 2007) como la lealtad organizacional, el rendimiento, el sistema e 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, así como las futuras oportunidades de investigación y publicaciones sobre temas relacionados al deporte.

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.

Las características estructurales de una organización deportiva se suelen examinar en el contexto de estudios organizacionales más amplios. La relación entre la estructura 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.

A través de Gómez et al (2008) se encontraron las principales contribuciones de los estudios relacionados con la configuración estructural de las organizaciones deportivas desde 1985-2006 (Apéndice A).

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

General

- Proponer un modelo de estructura organizacional para el ámbito deportivo en el nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Específicos

- Identificar los principios fundamentales teóricos para la creación de una estructura organizacional.
- Validar el instrumento de medición mediante la consulta de especialistas
- Validar el modelo mediante la consulta de especialistas.
- Establecer y justificar las dimensiones de diseño del modelo.
- Justificar pertinencia del modelo al contexto de aplicación

CAPÍTULO I: DISEÑO ORGANIZACIONAL Y NUEVAS TENDENCIAS DE INNOVACIÓN

1.1 El fenómeno deportivo

Le resulta difícil a la población de las sociedades contemporáneas escapar de la influencia del deporte. Unas personas por que realizan con mayor o menor asiduidad y competencia técnica algún tipo de actividad deportiva; otras personas por que gustan de asistir en directo a espectáculos deportivos, o porque son sencillamente espectadores de los sucesos deportivos a través de los medios de comunicación de masas, principalmente la televisión; el resto de la población, en fin, sin estar particularmente interesada en el deporte, encuentra en su vida cotidiana, aún sin desearlo, el fenómeno deportivo a través de conversaciones de amigos y familiares, de las noticias destacadas en los medios, e incluso en las alteraciones de la vida cotidiana que provocan a veces los sucesos deportivos más espectaculares y populares.

Se puede observar que el deporte logra permear en todas las clases sociales de una población, dicho esto, resalta su inherente relevancia. Este fenómeno característico y destacado de las actuales sociedades de masas, esconde detrás de aparente simplicidad una enorme complejidad social y cultural. Su aparente simplicidad surge del hecho de que el lenguaje y el simbolismo deportivos, basados en el cuerpo humano en movimiento a la búsqueda de resultados destacables, son asequibles por todas las personas con independencia de su nivel social y cultural, lo que justifica su universalidad. Pero al mismo tiempo, el deporte, como institución social propias de las sociedades industriales, tiende a complejizarse y progresivamente va a adquiriendo las

connotaciones de toda sociedad burocratizada, racional, formalizada, jerárquica, técnicamente eficiente y fuertemente comercializada.

Por todo ello, la definición de deporte deberá tener un sentido amplio y flexible, de modo que guarde estrecha relación con el entorno dinámico y complejo en el que se desenvuelve con perseverancia.

Deporte: Actividad física e intelectual humana de naturaleza competitiva, gobernada por reglas institucionalizadas (García, 1990).

Las actividades deportivas han tenido tradicionalmente un papel preponderante. Con frecuencia los éxitos deportivos de los equipos pertenecientes a colegios e institutos, al igual que ocurre los equipos deportivos universitarios, han sido considerados como éxitos de todo el sistema docente de la institución, utilizándose de este modo la actividad deportiva para legitimar todo un tipo de enseñanza. En este contexto, el deporte se ha venido considerando sin más como una actividad muy saludable y provechosa para los jóvenes que la practican, y probablemente así haya sido en tanto que la mejora de los rendimientos y de los niveles técnicos, con el consiguiente incremento del número de horas de entrenamiento, y el fuerte carácter competitivo del deporte juvenil elite, no hubieran puesto en cuestión la idoneidad de este modelo (García, 1990).

El fenómeno deportivo presenta, sin duda alguna, un gran alcance e impacto social que lo caracterizan, es tan complejo y cambiante dicho fenómeno que según Barreau y Morne (1991) en la actualidad se observan dimensiones con alto grado de acentuación:

1. Delimitación perfecta de los espacios deportivos.
2. El deporte es prestigio para la ciudad.
3. El mercado mundial del deporte.
4. Financiación y consumo deportivo.
5. Fondos públicos y promoción del deporte
6. La distribución social de las prácticas.

1.2 Las Organizaciones

El mundo está cambiando más rápidamente que nunca y los directivos son responsables de colocar sus organizaciones en condiciones para adaptarse a las nuevas necesidades. Algunos desafíos específicos de los directivos y las organizaciones de hoy en día enfrentan son la globalización, la competencia intensa, escrutinio ético riguroso, la necesidad de respuesta rápida, adaptarse al mundo digital, y la aceptación de la diversidad (Daft, 2013).

La capacidad de una organización para anticipar, manejar y responder a los cambios que registra su entorno determinara su efectividad a largo plazo (Hellriegel y Slocum, 2009). Para ello se debe comprender el funcionamiento de las organizaciones, pero en realidad que es una organización, según Robbins (2004) es una “Unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes”. Es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común (Chiavenato, 2009).

Las organizaciones utilizan varias alternativas estructurales para ayudarse a alcanzar sus metas y objetivos. Casi todas las empresas, necesitan en algún punto, someterse a una reorganización que las ayuden a enfrentar nuevos desafíos como el entorno, el tamaño, el ciclo de vida y la cultura (Daft, 2009). Necesitan de recursos para funcionar, en realidad, operan como sistemas abiertos con una sorprendente repetición de ciclos: importan recursos, los utilizan los exportan de forma de productos, servicios o información (Chiavenato, 2009). La revisión científico-literaria arroja un común

denominador en cuanto al significado de lo que es una organización, simplemente son personas que unen tiempo, recursos y esfuerzo para conseguir metas, resultados u objetivos que comparten entre sí.

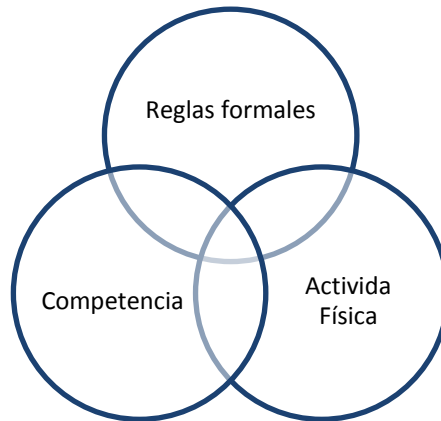
Estas están conformadas por predios, instalaciones, equipo, tecnología, sistemas, procesos de trabajo, recursos como capital y materias primas, etc. Todo lo anterior constituye la infraestructura de las organizaciones, es decir, el conjunto de medios físicos necesarios para funcionar. En la práctica estos activos tangibles son característicos de las organizaciones tradicionales, no de las modernas, sin ellas no existirían. Son su alma y le dan vida vigor. Hace unos años durante la era industrial, el valor de mercado de las organizaciones se determinaba en función de esos recursos tangibles. En la era del conocimiento, las personas fueron elevadas a rango de grupos de interés, son considerados el “capital humano” de las organizaciones, ya no son propiedad de la organización y en la actualidad son considerados el recurso más valioso de una organización, llegando al grado de incluso considerarse una ventaja competitiva. Hoy en día se habla de administración del conocimiento, no del personal (Chiavenato, 2009).

1.3 Las Organizaciones Deportivas

Estamos rodeados por organizaciones y éstas en algunos casos están vinculadas al deporte, dicho suceso es observable desde la niñez, cuando los infantes son introducidos a la práctica y desarrollo de habilidades deportivas a través del sistema escolar. Éstos a menudo se mantienen involucrados en el deporte a través de cursos de educación física, actividades intramuros y competencias interescolares. También se pueden aprovechar los centros comunitarios que son organizados por el gobierno local y clubes deportivos de carácter no lucrativo. Para atletas competitivos de gran habilidad, las oportunidades están disponibles en los programas deportivos universitarios, organizaciones deportivas amateur y organizaciones deportivas profesionales (Parks et al., 2006). Otro tipo de organizaciones proveen oportunidades para la participación deportiva pasiva, ya sean los medios de comunicación o el simple hecho de asistir a eventos deportivos.

Las organizaciones deportivas son grupos de personas que establecen de manera clara y concreta una serie de metas, objetivos y resultados a alcanzar en el ámbito deportivo, mediante la coordinación de esfuerzos y recursos.

Gráfico 1. Dimensiones del concepto deporte



Fuente: (Gómez et al., 2007).

Para efectos del estudio se categorizó a las preparatorias de la Universidad Autónoma de Nuevo León como “organizaciones proveedoras de actividad física”. Las organizaciones deportivas son muy variadas en cuanto a su funcionamiento, esencia y entorno social y se pueden presentar ciertos factores que pueden influir sobre la composición de una organización, existen cuatro factores posibles (Mestre et al., 2004):

- Las demandas del medio ambiente circundante.
- La eficiencia que puede obtenerse.
- La posibilidad de estructurar los desempeños en planes, estos en programas y sus necesarios proyectos.
- Las propias características de su personal disponible e integrante.

Tabla 1. Tipología de las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte.

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

Fuente: (Gómez et al., 2007).

1.4 El Organigrama

Los organigramas son elementos estructurales obligados en cualquier organización, y consecuentemente adaptables e indispensables para cualquier modelo. Podemos comprenderlos como el esquema organizativo que refleja la estructura jerárquica y funcional de una empresa como lo plantea García y García (2007).

Celma en su obra *ABC del gestor deportivo* (2004) reconoce que los organigramas son un instrumento esencial para entender la organización ya que nos dan una visión gráfica de su estructura y su funcionamiento representando de forma bidimensional las relaciones y las actividades que realizan las personas y su concreta distribución.

Con los organigramas se conoce el tipo de trabajo que realiza cada departamento o grupo de empleados, la relación de los mismos, su nivel en la estructura o la autoridad que poseen. A continuación observaremos algunas de las cualidades de un organigrama:

- Definen con claridad las funciones y tareas, los titulares de los distintos puestos y las líneas de autoridad y asesoría.

- Aclaran las relaciones entre distintos órganos de la empresa, evitando malentendidos.

- Obligan a quien los redacta a un examen profundo y crítico de la propia estructura organizativa.

- Sacan a la luz defectos y disfunciones entre los diferentes sectores de la empresa.

- Facilitan la orientación de los recién admitidos.

- Permiten programar con claridad las líneas de promoción de los individuos.

- Constituye una guía para la programación y el estudio de la estructura organizativa.

- Suministran a las personas ajenas a la empresa una visión general de su estructura.

1.5 La Estructura Organizacional

Las organizaciones independientemente de su giro cuentan con diversas estructuras que repercuten en las actividades y comportamiento. ¿Qué es una estructura organizacional? Una estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo (Robbins, 2004).

Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a un objetivo, se han diseñado deliberadamente como sistemas de actividad estructurados y coordinados, y están vinculados con el medio ambiente externo (Daft, 2013). El propósito puede variar, pero el aspecto central de una organización es la coordinación de personas y recursos para llevar a cabo en conjunto fines deseados (Greenwood y Miller, 2010).

La estructura organizacional es el esqueleto de la organización, mientras que el personal que actúa en ella para la consecución de los objetivos conforma los músculos, piel, cerebro, el corazón, etcétera.

1.6 El Diseño Organizacional

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. Éste proceso es complejo debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya integración y coordinación exige mucho más que la simple acumulación o unión de puestos o unidades. Las relaciones entre los puestos de una organización deben tomar en cuenta que cada uno está vinculado con otros.

Una organización se crea para alcanzar algún objetivo, el cual es decisión del director general y de equipo de alta dirección. Los altos ejecutivos que deciden el propósito final de la organización se esforzaran y determinaran la dirección que se tomara para alcanzarlo (Daft, 2007).

La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparan y coordinaran las tareas. Las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear la estructura organizacional más adecuada para cumplir con todas estas condiciones (Chiavenato, 2009).

Hay seis elementos básicos que se debe abordar cuando se diseña una estructura: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y la formalización (Robbins, 2004).

Tabla 2. Dimensiones básicas del diseño organizacional vs dimensiones del diseño en entidades deportivas.

Dimensiones organizacionales		Diferencias y afinidades	Dimensiones organizacionales en el organizaciones deportivas	
Especialización	Grado en que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo.	≠	Diferenciación Horizontal	Relación entre el personal profesional y el voluntario
Departamentalización	Base para agrupar las tareas	≠	NE	NE
Cadena de Mandos	Línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quien reporta a quien.	=	Diferenciación Vertical	Número de jerarquías
Tramo de control	Número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficacia.	≠	NE	NE
Centralización y descentralización	Grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto	=	Centralización	Grado en que la toma de decisiones está concentrada

	de la organización.		en un solo punto de la organización.
Formalización	Grado en que las tareas en la organización están estandarizadas	=	Formalización Grado en que las tareas en la organización están estandarizada s

Fuente: Adaptación de Robbins (2004), Chiavenato (2009), Daft (2007,2009),
Gómez et al. (2008), Ivancevich et al. (2006) y Newstrom (2007)
NE= No Establecido

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

Las principales características estructurales están relacionadas con el grado de diferenciación, formalización y centralización de la organización, lo que en el caso del deporte, ha estado influenciado por los procesos de profesionalización y comercialización que ha enfrentado. La diferenciación horizontal ha estado asociada con el grado de profesionalismo y de especialización de la organización (Slack, 1997). Profesionalismo que se ha entendido en función de la diferencia entre personal voluntario y profesional, mientras que la especialización ha estado relacionada con la diversidad y número de programas y roles –gobierno, ejecutivos, administrativos, profesionales, personal de apoyo, entrenadores y técnicos, o bien en función de la diversidad de comités que existen en la organización. En cuanto a la diferenciación vertical, que comúnmente se asocia al número de niveles jerárquicos, ha sido un tema complejo en estas organizaciones.

Según Slack (1997) en cuanto a la formalización, la mayoría de las investigaciones miden esta dimensión a partir de la existencia y número de normas, reglas, políticas y procedimientos que tienen forma escrita en la organización. Sin embargo, el grado de formalización será mayor en aquellas situaciones en el que el trabajo que se realiza es de carácter repetitivo y rutinario, mientras que en aquellas situaciones en las que el trabajo desarrollado por profesionales o expertos, el grado de formalización será menor, justamente porque lo realizan personas preparadas específicamente para eso y no requieren de tantas especificaciones para saber lo que se debe hacer (Gómez, 2007).

1.8 Modelo Mecanicista vs Modelo Orgánico

Se denomina modelos de organización a los diferentes sistemas que pueden aplicarse a la hora de desarrollar una actividad (García y García, 2007). Al analizar las dimensiones básicas del diseño organizacional podemos determinar si una organización sigue un modelo mecanicista u orgánico. Ambos modelos son los extremos de una amplia variedad de combinaciones.

Cuando las dimensiones básicas del diseño organizacional son muy marcadas, se observa un modelo mecanicista o tradicional, cuyas características son la formalización, centralización, la autoridad jerárquica, la especialización y la estandarización de los procedimientos. La departamentalización da lugar a verdaderos feudos en la organización. El modelo tradicional presenta una configuración piramidal, basada en departamentos, puestos y, es básicamente rígido e inflexible. Presenta todas las características del modelo burocrático, típico de la era industrial y que predominó durante casi el siglo XX.

En cambio, cuando las dimensiones básicas están poco acentuadas, se observa un modelo orgánico, que es cada vez más común entre las organizaciones que buscan un desempeño flexible y ágil. En este modelo existe poca formalización, centralización y jerarquía, especialización, complejidad y estandarización. Presenta una forma circular, basada en equipos provisionales y multifuncionales, y es extremadamente flexible y cambiante. Es adecuado para el cambio y la competitividad que caracterizan la era del conocimiento.

El modelo mecanicista es adecuado para entornos estables y poco cambiantes. La organización mecanicista aprovecha la estabilidad con un diseño que busca mayor eficiencia por medio de varias dimensiones básicas. Como nada cambia, la formalización garantiza la documentación de todo lo que ocurre; la centralización de las decisiones permite un control absoluto; la jerarquía garantiza la realización de los trabajos; la especialización facilita que cada persona haga un trabajo específico y la estandarización iguala las actividades, lo que complica el diseño. Así, la organización se vuelve pesada, lenta, e impide el cambio y la innovación (Chiavenato, 2009).

Tabla 3. Características de las organizaciones mecanicistas y orgánicas

Organizaciones mecanicistas	Organizaciones orgánicas
Estructura organizacional jerárquica, piramidal, vertical y compleja.	Estructura de organización plana, horizontal y simple
Departamentos funcionales y especializados	Equipos autónomos y autosuficientes
Órganos definidos y permanentes	Equipos transitorios y efímeros
Cadena de mando rígida	Cadena flexible de relaciones
Comunicación vertical y formal	Comunicaciones en redes e informales
Cultura organizacional conservadora, basada en tradiciones, reglas y procedimientos.	Cultura organizacional innovadora, basada en ideas nuevas, creatividad e innovación.
Aplicación continua de soluciones rutinarias y estandarizadas	Adopción continua de soluciones creativas y diferentes
Enfoque en esquemas preestablecidos de organización y métodos.	Enfoque en los conocimientos

Fuente: Adaptado de Chiavenato, 2009.

1.9 Modelos de Organización Estructural

1.9.1 Estructura Simple

Es el tipo de organización más rudimentario y elemental (Mintzberg citado por Chiavenato, 2009). Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación. Presenta las siguientes características:

- Centralización de la autoridad: el propietario es el director general y concentra toda la autoridad de la toma de decisiones.
- Sencillez: estructura poco formalizada.
- Estructura jerárquica: Es plana y horizontal.
- Escaso grado de departamentalización: dado que la tarea de la organización no es tan compleja.
- Amplio margen de control: el director general tiene el mando sobre todas las personas.
- Agilidad y flexibilidad: Estructura pequeña y simple, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno.

1.9.2 Estructura Burocrática

Basado en la estandarización y caracterizado por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando (Robbins, 2004).

Ventajas del modelo:

- Racionalidad en la consecución de los objetivos.
- Puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes.
- Rapidez para tomar decisiones
- Interpretación unívoca.
- Rutinas y procedimientos uniformes.
- Continuidad de la organización, mediante la sustitución del personal.
- Constancia en toma de decisiones.
- Confiabilidad. El negocio es dirigido con apego a reglas conocidas.

Desventajas del modelo

- La especialización provoca que cada órgano se enfoque en sus propios objetivos.
- Aversión total a la adaptación, ajuste, la innovación y el cambio.
- El modelo ignora el comportamiento humano.

1.9.3 Estructura Matricial

También llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos. Esto crea una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas.

Ventajas del modelo:

- Combina ventajas de la organización funcional, que se concentra en funciones especializadas, y aquellas de la organización por producto.
- Facilita la coordinación de varias tareas complejas e interdependientes, al mismo tiempo permite la especialización.
- Integra diferentes especialistas, mejora la comunicación y la flexibilidad de la organización para el cambio.
- Permite asignar diferentes especialistas a diferentes productos o servicios, en lugar de mantenerlos restringidos a un solo departamento funcional o de producto.
- Ofrece economías de escala, al permitir una utilización más eficiente de los recursos de la organización.

Desventajas:

- Rompe con el concepto de unidad de mando.
- Provoca confusión respecto a la autoridad y puede crear conflictos de poder y tensión entre las personas.

1.10 Tendencias en organización que transforman el lugar de trabajo según Shermerhorn (2009)

- Las estructuras tradicionales de mando y control verticales están dando paso a estructuras más horizontales que permiten mayor participación del empleado y flexibilidad.
- Muchas organizaciones hoy en día operan con cadenas de mando más cortas y menos unidad de mando.
- Muchas organizaciones operan con tramos de control más amplios y menos niveles gerenciales.
- En las delegaciones hoy en día la delegación de responsabilidad y autoridad cobra mayor importancia.
- Los avances en la tecnología de la información están haciendo posible operar con descentralización, mientras se sigue manteniendo el control centralizado.
- La reducción del staff es una tendencia en las organizaciones que buscan mayor eficiencia y productividad.

1.10.1 ¿Por qué Descentralizar la autoridad?

La delegación relativamente alta de autoridad, como señala Ivancevich y colaboradores (2007) promueve la formación de administradores profesionales. Las organizaciones que descentralizan (delegan) la autoridad habilitan a los administradores para que tomen decisiones significativas, adquieran habilidades y avancen dentro de la compañía. Gracias a su derecho de tomar decisiones sobre una amplia gama de asuntos, los administradores adquieren una pericia que los faculta para lidiar con problemas mayores.

En segundo lugar, la alta delegación de autoridad favorece un clima competitivo dentro de la organización. Se motiva a los administradores para que contribuyan a esta atmosfera competitiva, pues se les compara con colegas en diversas medidas de desempeño.

Por último, los administradores con autoridad relativamente alta ejercen más autonomía y así satisfacen sus deseos de participar en la solución de problemas. Esta autonomía conduce a la creatividad y el ingenio, lo cual contribuye a la adaptación y al desarrollo de la organización y los administradores.

1.10.2 Inflexibilidad organizacional

Una ventaja básica de planear la organización es evitar la inflexibilidad organizacional; muchas empresas, en especial las que llevan operando muchos años, se vuelven demasiado rígidas para pasar la primera prueba de una reestructura organizacional efectiva: la capacidad de adaptarse a un ambiente cambiante y hacer frente a nuevas contingencias. Esta resistencia al cambio puede ocasionar una pérdida considerable de eficiencia en las organizaciones.

Algunas compañías con años de experiencia evidencian su inflexibilidad: un modelo de organización que ya no se adecua a los tiempos, una organización de distrito o regional que podría eliminarse o agrandarse porque ahora existe una mejor comunicación, o una estructura demasiado centralizada para una empresa que ya creció (Cannice et al., 2012).

1.10.3 Problemas con los niveles organizacionales

Existe la tendencia a considerar a la organización y a su departamentalización como fines en sí mismos, y a medir la efectividad de las estructuras de la organización en términos de la claridad e integridad de sus departamentos y niveles departamentales. La división de las actividades de departamentos y la creación de múltiples niveles en sí no del todo deseable porque según Cannice, Koontz y Weirich (2012):

- Los niveles son costosos: conforme aumentan deben asignarse más esfuerzos y dinero para administrarlos, este incremento se deriva de los gerentes adicionales, el personal que los asiste y la necesidad de coordinación actividades departamentales, así como del costo de las instalaciones para el personal.
- Los niveles complican la comunicación: por su estructura organizacional, una empresa con muchos niveles tiene más dificultad para comunicar sus objetivos, planes y políticas hacia abajo que una horizontal donde el gerente principal se comunica con sus empleados de manera directa; conforme la información fluye en línea descendente ocurren omisiones e interpretaciones erróneas. Los niveles también complican la comunicación desde la línea de fuego hacia los superiores en el mando, lo que es tan importante como la comunicación descendente; se dice con razón, que los niveles son filtros de la información.

- Muchos departamentos y niveles complican la planeación y el control: un plan que puede definirse y estar completo al más alto nivel pierde coordinación y claridad al ser subdividido en niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes.

1.10.4 La naturaleza de la atribución de facultades de decisión (ENPOWERMENT)

Casi toda la sociedad incluye grupos minoritarios que se sienten incapaces de controlar su propio destino. De manera similar, la mayor parte de las empresas tiene empleados que sienten que dependen de otros, y que creen que su propio esfuerzo tendrá muy poco efecto en el resultado final del trabajo. Esta impotencia contribuye a generar la frustrante no pueden desempeñar con éxito su trabajo o hacer contribuciones significativas a éste. Frecuentemente, los sentimientos de baja eficacia son causados por cambios mayores en la organización que están más allá del control de los empleados. Estos problemas también se pueden derivar de tener que trabajar a las órdenes de un líder autoritario, dentro de un sistema de recompensas que no refuerza la competencia y la innovación, o en un puesto que carece de variedad, capacidad para tomar decisiones o claridad en las funciones.

Los pensamientos de baja eficacia personal son similares al bien conocido fenómeno del impostor, que impele a individuos de todos los niveles y en todas las industrias a no darle un reconocimiento adecuado a su propia experiencia y a sus logros (Manfred, 2005).

Por fortuna, las percepciones individuales de un bajo nivel de eficacia personal se pueden elevar atribuyendo facultades a los empleados. La atribución de facultades de decisión (Empowerment) en cualquier es cualquier proceso que otorgue una mayor autonomía de gestión a los empleados mediante la entrega de información pertinente y de control sobre factores que afectan el desempeño de trabajo. La atribución de

facultades ayuda a remover las condiciones que causan impotencia, a la vez refuerza los sentimientos de eficacia personal del empleado. Además autoriza a los empleados a lidiar con las situaciones y les permite tomar el control de los problemas a medida que estos se presentan. Newstrom (2007) sugiere cinco amplios criterios para la atribución de facultades de decisión:

1. Alcanzar a los empleados a alcanzar el dominio de su trabajo (con capacitación y entrenamiento adecuado y la orientación de la experiencia).
2. Permitirles más control (dándoles mayor libertad de acción sobre su labor, para después hacerlos responsables de los resultados).
3. Presentar modelos de roles exitosos (lo cual permite que observen a sus compañeros que ya tienen un desempeño exitoso de trabajo).
4. Usar el refuerzo social y la persuasión (reconocimiento, estímulos y retroalimentación verbal).
5. Dar apoyo emocional (para reducir la tensión y la ansiedad, mediante una mejor definición de roles, asistencia en las tareas y un interés sincero por el trabajador).

1.10.5 Trabajo en equipo

Las organizaciones modernas son más flexibles, orgánicas y abiertas. Las tareas y los roles se definen de manera menos estricta, lo cual permite que las personas los adapten a las necesidades que imponen las circunstancias. La comunicación se dirige cada vez más en múltiples direcciones y consiste más en información, consejo y solución conjunta de problemas que en instrucciones y decisiones. La autoridad y la influencia fluyen de manera más directa desde la persona que tiene la capacidad para manejar el problema en cuestión. La toma de decisiones es más descentralizada y la comparten diversos niveles y diferentes funciones. La organización también está más abierta a su ambiente.

Con frecuencia, las formas orgánicas son más eficaces en situaciones típicas del ambiente del siglo XXI. Sin embargo funcionan mejor si el ambiente es dinámico, es decir, que requiere cambios frecuentes en la organización. También funciona mejor cuando las tareas no están definidas lo suficiente como para adquirir carácter de rutinarias. Si los empleados desean autonomía, apertura, variedad, cambio y oportunidades para probar nuevos enfoques, la forma orgánica es mejor. Si no es así, es preferible una forma mecanicista. Es más probable que usen equipos en una forma orgánica de organización porque proporcionan la flexibilidad que requiere la empresa moderna según Newstrom (2007).

El concepto de equipo (empresa/equipo, departamento/equipo, grupo de trabajo/equipo) ha sido uno de los más recurrentes en la historia de las organizaciones y empresas. La capacidad de un departamento, área o sección para trabajar como un equipo, es una de las principales variables a asociar con sus resultados y prestaciones (Bustos y i Prats, 2013).

1.11 Tipos de trabajo

1.11.1 Trabajo sencillo, rutinario y no sometido a cambios:

Se da cuando la empresa se desenvuelve en un entorno exigente de productos sencillos o fáciles de elaborar y no sometidos a variaciones frecuentes, con lo cual ocasiona problemas de baja complejidad cognitiva y de fácil comprensión. Esta situación requiere la ejecución de tareas sencillas y rutinarias, lo que lleva a una alta especialización de tareas que permite, a su vez, niveles elevados de formalización

1.11.2 Trabajo sencillo y sometido a cambios frecuentes:

La organización se desenvuelve en un entorno que exige productos sencillos para su elaboración, pero sujetos a cambios frecuentes. Esta situación puede producir grados intermedios de especialización de tareas, necesarios para enfrentar mayores niveles de variedad en los productos o servicios, y, por tanto, en las actividades requeridas para materializarlos. Además se dificulta el uso de manuales y procedimientos por escritos como mecanismos de coordinación y control indirecto del trabajo debido a la presencia de esa variedad, con lo cual hay una necesidad cierta de mayor flexibilidad en el trabajo y de una menor formalización (Peris et al. 2001).

1.11.3 Trabajo complejo, cualificado y no sometido a cambios frecuentes:

El entorno demanda aquí poca variedad en los productos, pero con complejidad en sus características y por consiguiente dificultad para su elaboración. En esta situación, requiere de trabajos cualificados que deben ser llevados a cabo, principalmente, por individuos con una adecuada preparación profesional. Pero la presencia de este tipo de personal, puede entrar en contradicción con un elevado grado de formalización; por consiguiente, los niveles de formalización de la organización, en este caso deberán estar acordes con los procedimientos propios del trabajo profesional.

Con respecto a la variable de la especialización de tareas, la naturaleza compleja de los productos y en consecuencia del trabajo dado en esta situación, exige adecuados niveles de complejidad cognitiva reflejada en la diversidad y profundidad de los conocimientos, más que en una separación o especialización de tareas.

1.11.4 Trabajo complejo, cualificado y sometido a cambios frecuentes:

Se presenta en aquellas organizaciones que se desenvuelven en entornos complejos y dinámicos en la demanda de los productos que requiere. Se genera aquí una elevada incertidumbre en la realización del trabajo, donde las tareas y decisiones son de naturaleza no programada y constituyen las circunstancias en las que están hoy en día involucradas muchas organizaciones.

Esta parte del modelo implica un tipo de producto a un ritmo alto de cambio y variedad, por consiguiente, un alto requerimiento en la calidad de los conocimientos necesarios para materializarlos.

La competitividad de la empresa depende de su capacidad para enfrentar un entorno complejo y dinámico, exigente de productos complejos y cambiantes en relación a su diseño y procesos de elaboración, los cuales requieren, a su vez, de modificación y desarrollo permanente del conocimiento ya existente. Bajo estas condiciones se observa una alta complejidad cognitiva y una variedad importante de conocimientos del individuo y, por tanto, bajos niveles de especialización de tareas (Moreno-Luzón et al. 2001; Peris et al. 2001).

1.12 Tipo de procesos según García (2013)

Procesos clave. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación, etc.).

Procesos estratégicos. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad etc.).

Procesos de soporte. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información).

CAPÍTULO II: ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 Tipo de estudio

Descriptivo de corte transversal.

2.2 Muestra

N=13 (61.90%) de las preparatorias de la Universidad Autónoma de Nuevo León en el área metropolitana (21), a través de los coordinadores deportivos, que actualmente ocupan el cargo. La participación de las instituciones fue de manera voluntaria, por lo tanto, el estudio se vio afectado por variables ajenas a la investigación como lo es la aprensión evaluativa, lo que impacto en la mortalidad de la muestra. Para el análisis e interpretación de datos se contemplaron finalmente N=9 (42.85%), según los criterios de exclusión.

2.3 Criterios de exclusión

Ubicación geográfica de la organización, esta debe estar localizada dentro del área metropolitana de monterrey. Se debe contar con un departamento o área donde se organicen las actividades físico-deportivas al momento de la evaluación estructural organizativa. Completar el proceso entrevista-encuesta de manera que logre se registrar toda la información relacionada con los objetivos del estudio.

2.4 Métodos de contacto

Entrevista no estructurada modalidad individual presencial, vía telefónica y correo electrónico.

2.5 Método de recolección de datos

Encuesta, entrevista no estructurada y estructurada (Apéndice B) al proveer una mayor amplitud de recursos con relación a los otros tipos y dada su inherente intimidad y flexibilidad. Las anteriores fueron aplicadas de manera presencial para facilitar el proceso a las unidades. Se realizó una adaptación de los indicadores propuestos por Rotundo y Arias (2009) a modalidad de entrevista estructurada para lograr la medición de la variable (centralización-descentralización). La revisión bibliográfica jugó un papel significativo al aportar las bases teórico-fundamentales que permitieron indagar conforme a los objetivos del estudio durante.

2.6 Descripción de las dimensiones e ítems

Ítems 1-10 presentan respuestas dicotómicas, ítem 11 presenta respuesta abierta e ítems 12-17 presentan escala de Likert. Las dimensiones de estudio son: La especialización de la tarea, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización-descentralización y formalización de la estructura (Apéndice C).

La especialización de la tarea se refiere al grado en que las tareas de la organización están divididas. Mediante el ítem 9 y la entrevista no estructurada con los

coordinadores deportivos que participaron en el estudio, se delimitó el grado de especialización del personal en las tareas fundamentales desempeñadas.

La departamentalización es la base con que agrupamos las tareas de trabajo. Se utilizó el ítem 8 para establecer con claridad esta dimensión.

La cadena de mando es una línea continua de autoridad desde la jerarquía superior hasta el último escalafón. El registro de la información se dio mediante los ítems 6-7 y la entrevista no estructurada, lo anterior sirvió para conocer el número de jerarquías en las organizaciones.

El tramo de control nos indica el número de subordinados que dirigen los mandos medios. La medición realizada fue mediante la herramienta de Steaglitz en 1985 (ítems 12-17) y su relación al ítem (11). Lo anterior se tomó como base para definir el Índice de supervisión (IS) y el Tramo de Control Recomendado (TCr).

La centralización-descentralización nos ofrece conocer el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización. Rotundo y Arias (2009) establecen una serie de elementos para evaluar esta dimensión, los cuales fueron adaptados a manera de entrevista para lograr un proceso más fluido de recopilación de datos.

La formalización resulta en el grado que las tareas están estandarizadas. Se valoró con base en la presencia de elementos visibles durante y que guían las tareas desempeñadas, la recopilación fue realizada mediante la entrevista no estructurada. Los

elementos contemplados fueron de carácter tangible en el quehacer organizacional y acorde a la literatura revisada.

2.7 Validación del instrumento

2.7.1 Etapa 1

Se realizó una revisión bibliográfica en bibliotecas y bases de datos de la Universidad Autónoma de Nuevo León con la finalidad de conocer los antecedentes de las estructuras organizacionales deportivas. La revisión indica que el tema ha sido de poco estudio en el ámbito deportivo. Se procedió al diseño de una herramienta de medición para evaluar las dimensiones de diseño, compuesto por 16 ítems.

2.7.2 Etapa 2

Diseño de protocolo de trabajo y reclutamiento de 3 expertos con un grado de maestría como mínimo y 3 años de experiencia en el campo de la gestión deportiva. El panel de expertos fue notificado vía telefónica en primera instancia, verificando la disponibilidad de participación en proyecto. Posteriormente se envió a cada integrante del grupo de experto un formato de solicitud de apoyo, confirmando su responsabilidad en la emisión de juicios de valor respecto al problema delimitado y el instrumento de evaluación.

2.7.3 Etapa 3

Se presenta el primer cuestionario **en sesión con expertos**. Se realizaron modificaciones a todos los ítems propuestos, principalmente se **adaptó** el contenido de la herramienta, ya que se **consideró** muy técnica para el nivel de las unidades estadísticas. Mediante la entrevista se recopiló la información pertinente al feedback. La información es integrada a la mejora del cuestionario.

2.7.4 Etapa 4

Se presenta el cuestionario mejorado en sesión con expertos, esto conforme a lo reportado en la etapa anterior. Se propone diseñar y anexar 1 ítem que resulta pertinente para la consecución de los objetivos del estudio. Se estableció que los ítems 3 y 7 no eran adecuados al contenido. A través de la entrevista se recopila el feedback. La información se integra, resultando en la modificación de los ítems 3 y 7, así como, el diseño y anexo del ítem propuesto para el cuestionario.

2.7.5 Etapa 5

Se presenta el cuestionario con modificaciones pertinentes a las recomendaciones de la etapa anterior. El enfoque de la sesión fueron los ítems 12-17. La tendencia indicaba que se debían mejorar los niveles propuestos para la medición del índice de supervisión, adaptación detallada al contexto y se sugiere poner a prueba los ítems citados en un grupo 3 individuos. Posterior al test del índice de supervisión, se llega a un consenso con el panel de especialistas respecto al instrumento de medición.

2.8 Validación del modelo propuesto

Método de Chanlat.

2.8.1 Objetivo:

Validar teóricamente la efectividad esperada del modelo estructura organizacional para las organizaciones deportivas en el nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Para lograr este propósito, se consultó a especialistas, quienes analizaron y validaron la efectividad esperada del modelo propuesto. Para el proceso anterior se diseñaron indicadores para evaluar las variables de: *Impacto, Funcionalidad y Solidez de la Estructura* (Apéndice E).

2.8.2 Fórmula del modelo

$$E. E. M. = \underline{I \times F \times D}$$

100

El resultado de esta fórmula toma como referencia la siguiente tabla:

- Si E.E.M es mayor de 8 el modelo se considera fuerte.
- Si E.E.M está entre 5 y 7 el modelo se considera medio.
- Si E.E.M es menor que 5 el modelo se considera débil.

CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Dimensión: Especialización de la tarea

El 88.88% de la muestra cuenta con procesos y procedimientos por escrito que indican las tareas que deben realizarse y como se deben realizarse. Los procesos y procedimientos detallan las tareas acorde al puesto ocupado, sin embargo, en estos no se delimita el proceso de entrenamiento, es decir, no establece con precisión que procedimientos debe seguir el entrenador en su proceso clave, el entrenamiento deportivo (planeación, organización, dirección).

Siendo que esta dimensión hace referencia no solo a las tareas que deben realizar, si no también, a la división de las mismas; se encontró que en las unidades estadísticas evaluadas existe un bajo grado de especialización de la tarea, lo anterior fue confirmado mediante la entrevista en la cual se registró que los entrenadores debían realizar tareas complejas y variadas al incursionar no solo en la metodología del entrenamiento, pero de igual manera realizar tareas de trainer, preparador físico e incluso psicólogo.

Se encontró una tendencia central en los coordinadores deportivos de las diferentes organizaciones, el trabajo en equipo fue mencionado como un aspecto fundamental para el éxito en las tareas de trabajo. Esta tendencia va acorde a lo propuesto en el modelo, dado el equipo directivo y los disciplinares propuestos.

3.2 Dimensión: Departamentalización

Se registró una predominancia en las organizaciones, éstas reportaron que la agrupación de las tareas es agrupada con base en la función que desempeña cada persona en la institución. Es relevante mencionar que el modelo propuesto, agrupa especialistas que ejercen sus funciones en el área deportiva, esto resulta en un alto grado de adaptabilidad y a largo plazo, en factibilidad de implementación.

3.3 Dimensión: Cadena de mando

Las unidades estadísticas reportaron conocer claramente la unidad de mando superior inmediata, a la cual, se le reportan resultados de las tareas de trabajo e incluso se mostró pleno conocimiento sobre el personal a su cargo. Se definieron 3 jerarquías principales: el personal directivo, mandos medios (coordinadores deportivos) y el personal operativo (entrenadores).

Gráfico 4. Niveles jerárquicos de establecidos



3.4 Dimensión: Tramo de control

Conforme a lo reportado en la herramienta propuesta por Steaglitz (1985), la muestra presenta índices de supervisión (IS) elevados, esto en relación al índice de tramo de control recomendado (TCr) para implementar el proceso de supervisión con carácter efectivo, el anterior establece un rango de subordinados. A excepción de 1 unidad estadística, se observó como común denominador, que el proceso de supervisión no se implementa con efectividad debido a los numerosos grupos que componen los tramos de control reales (TCR) analizados.

En la siguiente tabla se logra apreciar el contraste del TCr y TCR en relación a la variable de ubicación de los subordinados:

Tabla 4. Tramo de control recomendado en relación al Tramo de Control Real

IS	TCr	TCR	Instalaciones en diferentes sedes
35	4-7	21	Sí
35	4-7	18	Sí
38	4-6	30	Sí
37	4-6	18	Sí
35	4-7	18	No
39	4-6	25	Sí
36	4-7	16	No
26	7-10	13	No
36	4-7	7	Sí

Aunado a la poca o nula efectividad del proceso de supervisión, se encontró que solo tres de las unidades estadísticas, no tienen distribuidos a sus clientes internos en

diferentes áreas geográficas (sedes). Sin embargo, sigue la tendencia de un TCR muy por encima de lo recomendado en el estudio.

3.5 Dimensión: Centralización vs Descentralización

Las estructuras analizadas reportan tener una concentración importante en la jerarquía superior (director) dado que en ese punto se toman decisiones respecto a: Contratación, despido y formación de personal y, asignación de recursos para la adquisición de material e indumentaria deportiva. Los mandos medios toman decisiones respecto a la resolución de conflictos entre el personal operativo. Las tendencias pueden observarse a través de los indicadores de la siguiente tabla

Tabla 5. Relación de toma de decisión con los niveles jerárquicos

Indicadores	Toma de decisión	%
Contratación de personal	Jerarquía superior	100
Despido de personal	Jerarquía superior	100
Formación de personal	Jerarquía superior	100
Conflicto entre personal operativo	Mandos medios	100
Asignación de recursos	Jerarquía superior	100
Prioridad de ejecución de orden	Jerarquía superior	100

3.6 Dimensión: Formalización

El grado de formalización en la organización está determinado por el número de elementos visibles, susceptibles y viables a ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas. Formalización es la técnica organizacional de prescribir como, cuando, con qué elementos, quien y en cuanto tiempo debe realizar las tareas. Los anteriores guían el actuar del personal que conforma la organización, a continuación se detallan los elementos en relación a su presencia en la organización:

Tabla 6. Formalización de las organizaciones

Elemento	Presente (%)	No presente (%)
Organigrama	100	0
Manual organizacional	100	0
Reglamento interno	100	0
Perfiles de puesto	100	0
Procesos y procedimientos	88.88	11.11
Horarios	88.88	11.11
Evaluación periódica de objetivos	100	0

Como se puede apreciar existe gran presencia de los elementos visibles que conforman una estructura con alto grado de formalización.

CAPÍTULO IV: MODELO ESTRUCTURAL ORGANIZATIVO PROPUESTO

4.1 Justificación del modelo estructural organizativo

El entorno deportivo se encuentra constantemente evolucionando, ante esta premisa las organizaciones involucradas en el deporte deben adoptar una postura proactiva y apostar por una estructura que les permita, de manera ágil y eficaz, adaptarse a las necesidades demandadas en lugar de reaccionar ante ellas.

El modelo propuesto pretende mejorar la organización del trabajo en las organizaciones deportivas del nivel medio superior, lo anterior puede analizarse según las dimensiones básicas de diseño las cuales se describen a continuación:

4.1.1 Especialización de la tarea

Dado que el entrenamiento deportivo requiere de la realización de una serie de tareas o cometidos complejos y variados, el modelo está orientado a un alto nivel de especialización en las tareas del puesto. Mediante el establecimiento de equipos de trabajo conformados por especialistas de las siguientes áreas: Entrenamiento deportivo, psicología deportiva, nutrición deportiva y preparación física; se prevé dar respuesta a las necesidades y requerimientos de cada cliente interno, de manera que esta dimensión resulte en el pleno dominio de las tareas y profesionalización.

4.1.2 Departamentalización

Se basa en un tipo de departamentalización con orientación al deportista, lo anterior se da al agrupar actividades y tareas en relación a las funciones que desarrolla el personal dentro de la organización. Se propone una departamentalización de esta índole ya que se pretende involucrar profesionales de diferentes disciplinas (fisioterapeutas, psicólogos, metodólogos, entrenadores y preparadores físicos) en una cadena flexible de relaciones formales, con la finalidad de responder a las necesidades de las distintas tipologías de deportistas que se atienden en la organización deportiva, como son los equipos representativos y equipos de iniciación (novatos) en ambas ramas. Es evidente que cada uno de los anteriores tiene necesidades, requiere de atención, horarios, metodologías y asesorías diferentes.

4.1.3 Cadena de Mando

Se establecen pocos (3) niveles jerárquicos, mejorando la comunicación de información, planes, objetivos y políticas, se pretende minimizar las interpretaciones erróneas. Un número reducido de jerarquías mejora la efectividad del proceso de planeación. Se establece una tendencia a la delegación de autoridad y facultades para la toma de decisiones en los niveles medios y operativos, de tal manera se estimula a los colaboradores a desarrollar pericia en la resolución de problemas recurrentes. Se establece de manera clara quien lidera los equipos de trabajo en la organización.

4.1.4 Tramo de control:

El tramo de control debe ser amplio y en concordancia con el grado profesional del personal conformante de la organización. Se propone el uso de la herramienta adaptada de Steaglitz (1985) para determinar el número recomendado de colaboradores supervisados.

4.1.5 Alto grado de descentralización:

La delegación de la autoridad como componente principal del trabajo en equipo. El Empowerment describe acertadamente esta dimensión de la estructura organizacional. Se busca contar con mandos medios y personal operativo profesional, facultándolos en la toma de decisiones significativas y pertinentes a su labor, esto con la finalidad de contribuir al desarrollo de pericia en la resolución de problemas y a un clima competitivo en la organización.

4.1.6 Formalización:

El modelo acorde a los resultados, pretende adaptarse en lo posible a los lineamientos, reglamentos internos, procesos y procedimientos de la organización. Un alto grado de formalización es relevante en la consecución de los objetivos, sin embargo, de acuerdo a las claves del modelo un alto grado de formalización menoscaba el sentido de contar con personal operativo de grado profesional ya que el personal, debido a su formación especializada no requiere de tantas especificaciones para cumplir con sus tareas de trabajo efectivamente. (Gómez et al., 2007). Existe pertinencia del modelo a

nivel formalización con el contexto de aplicación ya que los procedimientos no delimitan con precisión la labor del entrenador, específicamente durante la implementación del entrenamiento deportivo. Por lo tanto, en un proceso de rediseño estructural organizativo, aún con el alto nivel de formalización, es factible implementar el modelo ya que existe en definitiva una afinidad entre los propuesto y el contexto.

4.2 Claves organizacionales:

Equipos de trabajo, personal profesional, empowerment y orientación al usuario.

El esquema del modelo se puede observar en el Apéndice G.

4.3 Factibilidad de implementación

El modelo propone un grupo de especialistas que conformen equipos de trabajo, algo que sin duda elevaría los costos de mantenimiento del programa deportivo, si implementásemos el modelo a corto o mediano plazo. Al observar detenidamente el costo-beneficio se pueden detectar más y mejores condiciones que permitan la práctica físico-deportiva. Estas condiciones permiten mejorar el desempeño deportivo y procurar el bienestar físico y mental de los usuarios inscritos en las diversas disciplinas deportivas del nivel medio superior.

Como alternativa y acorde a las necesidades de las diferentes tipologías de deportistas e instituciones, se propone que a mediano plazo (5 años) se implemente un equipo disciplinar que monitoree los programas ofertados. Mientras que la visión a largo plazo se contemplan las condiciones originales propuestas.

4.4 Validación de modelo mediante formula de Chanlat

Utilizada para determinar la Efectividad Esperada del Modelo (E. E. M.) por medio del método Chanlat:

$$E. E. M. = \underline{I \times F \times D}$$

100

El resultado de esta fórmula toma como referencia la siguiente tabla:

- Si E.E.M es mayor de 8 el modelo se considera fuerte.
- Si E.E.M está entre 5 y 7 el modelo se considera medio.
- Si E.E.M es menor que 5 el modelo se considera débil.

Al ponderar el modelo con la tabla del método Chanlat se determinó que es un modelo considerado como fuerte al obtener un 8.1 (Apéndice E).

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

El tema central de la presente investigación es de vital importancia para las organizaciones deportivas. Su adecuado análisis y comprensión previa al diseño de las estructuras, jugará un papel relevante en el desempeño de la institución.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones del nivel medio superior no repercute en el grado de especialización de las tareas de trabajo, es decir, los procedimientos no establecen de manera clara y precisas el cómo llevar a cabo el proceso clave de los departamentos deportivos.

Las nuevas tendencias indican un cambio en la agrupación de las tareas de trabajo (departamentalización), sin embargo, en el contexto de aplicación no se observó ningún indicio respecto al cambio en esta dimensión, al menos a corto y mediano plazo. La propuesta de un tipo de departamentalización orientada al deportista tiene gran afinidad con el tipo de departamentalización actual de las instituciones, por lo tanto, en un proceso de cambio estructural será más factible adaptarse al cambio propuesto.

Las unidades del estudio presentaron una cadena de mando con un número de jerarquías similar, esto se considera un punto a favor de las instituciones del nivel medio superior ya que permite ejecutar el proceso de comunicación de manera efectiva y evitar en mayor instancia, malas interpretaciones de las políticas, objetivos y planeación estratégica. Se observó como común denominador una estructura esbelta y aplanada en las instituciones evaluadas, esto se considera una tendencia innovadora según la

literatura consultada. El modelo adquiere mayor pertinencia al presentar un alto grado de adaptabilidad en relación a la anterior dimensión.

El modelo propuesto asume una postura reformadora, al ser el primer referente de cambio en el diseño estructural organizativo, el cual propone una metodología que coadyuve a los sistemas de control de la organización, esto a través del establecimiento de la dimensión del tramo de control, que como se ha señalado en los antecedentes, los estudios realizados en organizaciones deportivas no contemplan esta dimensión como parte de su análisis. El número de personal en la cadena de mando de los coordinadores deportivos (jerarquías de nivel medio) resulta abrumador al no poder asesorar y supervisar adecuadamente, inclusive se presenta supervisión nula al no contar con el personal a cargo dentro de la misma institución. Se infiere que la dimensión del tramo de control será determinante en la consecución de los objetivos organizacionales.

El estudio reveló que las organizaciones deportivas presentan un alto grado de centralización en la jerarquía superior y formalización de la estructura, esto va en contra de lo propuesto en el modelo estructural organizativo, en el cual se pretende dotar a los mandos medios y nivel operativo de facultades en la toma de decisiones para resolución de contingencias recurrentes en su quehacer laboral. Esto sustentado por las nuevas tendencias del diseño organizacional a nivel global. En referencia a la formalización el enfoque orgánico del modelo pretende establecer un grado medio o bajo de formalización y en compensación contar con personal de carácter profesional y con alto grado de especialización de las tareas laborales. El estudio de cada dimensión resulta en diferentes líneas de investigación futura para la gestión deportiva.

APORTACIONES

Las dimensiones de configuración estructural sirven como referencia para las organizaciones deportivas, de tal manera que al realizar un diagnóstico estratégico puedan identificar con mayor facilidad las diversas áreas de oportunidad en lo concerniente a la organización del trabajo. El modelo a su vez coadyuva a los sistemas de control y a la planificación estratégica, esto al permitir organizar las labores que orientadas a la consecución de los objetivos, estas retoman el enfoque al deportista.

El modelo propuesto a través de las dimensiones representa una herramienta para el gestor deportivo de actuación en el nivel medio superior. Es imperativo que la estructura organizacional sustente el sistema de gestión, algo que acorde a los resultados y lo propuesta resulta en una inherente pertinencia de aplicación.

La innovación y reestructuración de las organizaciones es un tema actual, que requiere una especial atención y debido a los cambios suscitados en el medio ambiente, el modelo propuesto viene a servir como una forma de actualización y direccionamiento del diseño estructural del nivel medio superior.

Las nuevas tendencias de diseño marcan la pauta para el crecimiento efectivo y gracias a la propuesta de mejora continua las organizaciones del nivel medio superior tienen la posibilidad de realizar un cambio estructural guiado. El modelo orgánico presentado, facilita la transición del enfoque mecanicista detectado.

REFERENCIAS

- ACADEMIA DE CIENCIAS DE LA URSS. Colectivo de autores. (1988). Libro de trabajo del sociólogo. Moscú. Editorial Progreso.
- AGUIRRE, F. Y ROMERO, E. Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa. En: XVII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, (2012, México, D.F.). 'Span of control' en el diseño de la estructura organizacional de pymes nacientes.
- BARREAU, J.J. Y MORNE, J.J. (1991). *EPISTEMOLOGIA Y ANTROPOLOGIA DEL DEPORTE*. España. Alianza Editorial.
- BUSTOS, F. G., & I PRATS, J. T. (2013). *Trabajo en equipo*. Ediciones Díaz de Santos.
- CANET, M. Y ZAPATA, G. (2012). Tipos de trabajo y la formación de la especialización de tareas en la organización. *Revista de ciencias sociales (RCS)*. 18(1), 58-73.
- CANNICE, M., KOONTZ, H. Y WEIRICH, H. (14^a. Ed.). (2012). *Administración: UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL*. Perú. Mc Graw Hill Educación.
- CARRANZA, D. (2011). *Modelo de gestión de la calidad para los servicios de las actividades físicas o deportivas*. (Tesis doctoral inédita). Universidad de Cultura Física y deporte Manuel Fajardo. La Habana, Cuba.
- CELMA, J. (2004). *ABC del gestor deportivo*. España. INDE Publicaciones.
- CLAVER CORTÉS, E., PERTUSA ORTEGA, E. M., & MOLINA AZORÍN, J. F. (2006). Caracterización de las estructuras mecánica y orgánica a partir de las principales dimensiones estructurales.
- CHIAVENATO, I. (2^a. Ed.). (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México. Mc Graw Hill.
- DÍAZ, L., GARCÍA, R. Y VARELA, M. (2012). Descripción y usos del método Delphi en investigaciones del área de la salud. *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN MÉDICA*, 1(2):90-95.

- DAFT, R.L., (7ª. Ed.).(2001). *Organization Theory and Design*. USA. Southwestern.
- DAFT, R.L., (9ª. Ed.).(2007). *Teoría y diseño organizacional*. México. Thompson Ed.
- DAFT, R.L., (9ª. Ed.).(2009). *Teoría y diseño organizacional*. México. Thompson Ed.
- DAFT, R.L., (11ª. Ed.).(2013). *Organization Theory and Design*. Canada. CENGAGE Learning.
- DUNNING, E; MURPHY, P., Y WILLIAMS, J. (1988.) *The roots of Football Hooliganism*. London: Routledge.
- FRISBY, W. (1985). A conceptual framework for measuring the organizational structure and context of voluntary leisure service organizations. *Loisir et Société/Society and Leisure*, 8(2), 605-613.
- GARCÍA, J. B. (2013). Cómo medir la innovación en las organizaciones. *Sinergia e Innovación*, 1(12).
- GARCÍA, E. Y GARCÍA, S. (2007). *Los recursos humanos aplicados a la gestión deportiva*. Inde Publicaciones.
- GARCÍA, M. (1990). *ASPECTOS SOCIALES DEL DEPORTE: Una reflexión sociológica*. España. Alianza Editorial.
- GREENWOOD, R., Y MILLER, D. (2010). *Tackling design anew: Getting back to the Heart of Organizational Theory*. Academy of Management perspectives. Denmark.
- GÓMEZ, S., MARTÍ, C. Y OPASO, M. (2007). *Características Estructurales de las organizaciones deportivas*. IESE Business School
- GÓMEZ, S., MARTÍ, C. Y OPASO, M. (2008). *Características Estructurales de las organizaciones deportivas: Principales tendencias en el debate académico*. IESE Business School
- HALL, R. H. (1996). *Estructuras, procesos y resultados*. México: PHI.
- HELLRIEGEL, D., Y SLOCUM, J. (12ª Ed.).(2009). *Comportamiento organizacional*. México. CENGAGE Learning.
- HENRICKS, M. (2001). *Span of Control. How many employees directly reporting to you is too many?*. Entrepreneur. Highlighting the power in teamwork. (2013). *Central Penn Business Journal*, 29(46), 16.

- HINNINGS, C.R., RANSON, S. y GREENWOOD, R. (1980). The structuring of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*. 25, pp. 1-17.
- IVANCEVICH, J., KONOPASKE, R. Y MATTESON, M. (7^a Ed.)(2006). *Comportamiento organizacional*. México. Mac Graw Hill.
- LÓPEZ-CARMONA, JUAN MANUEL, ARIZA-ANDRACA, CUAUHTÉMOC RAÚL, RODRÍGUEZ-MOCTEZUMA, JOSÉ RAYMUNDO, & MUNGUÍA-MIRANDA, CATARINA. (2003). Construcción y validación inicial de un instrumento para medir el estilo de vida en pacientes con diabetes mellitus tipo 2. *Salud Pública de México*, 45(4), 259-267. Recuperado en 18 de mayo de 2014, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003636342003000400004&lng=es&tlng=es .
- MANFRED F.R. KETS DE VRIES. (2005). The dangers of feeling like a fake. *Harvard Business Review*. pp. 108-16
- MANZANO, M. Y MESTRE, J. (2002). La gestión deportiva: clubes y federaciones. España. INDE PUBLICACIONES
- MESTRE, J. (2004) Que se entiende por planes estratégicos. *En su: Estrategias de gestión deportiva local*. Barcelona España, INDE.
- MORENO-LUZÓN, M., PERIS, F. Y GONZÁLEZ, T. (2001). *La Gestión de la calidad y el Diseño de Organizaciones: Teoría y Estudio de casos*. Prentice Hall
- NEWSTROM, J., (10^a Ed.)(2007)*Comportamiento humano en el trabajo*. México. Mc Graw Hill
- NOYA, R. Y SEBASTIÁN, M. (2009) *Adaptación de puestos de trabajo: Guía de referencia*. CEAPAT
- PARKS, J., QUARTERMAN, J. Y THIBAUT, L. (3^a Ed.)(2006). *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics.
- PERIS, F., GONZALES, T. Y MÉNDEZ, M. (2001).*Organización, Diseño organizativo y Comportamiento: Modelo conceptual y Modelo analítico*. España. Quadern de Treball

- ROBBINS, S. (10ª.Ed.)(2004). Comportamiento organizacional. México. Pearson Educación.
- ROTUNDO, G. J. Z., & ARIAS, A. H. (2009). Centralización en la organización: estudio teórico, metodológico y empírico. *Scientia et Technica*, 2(42).
- SHERMERHORN, J. (2009). *Administración*. México. Limusa Editorial.
- SLACK, T. (1997). *Understanding sports organizations: The application of organization theory*. Human Kinetics. USA
- STEGLITZ, H. (1985). *Optimazing Span of control*. S.-W. Publishing, Ed.
- VARGAS, I. (2012). LA ENTREVISTA EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: NUEVAS TENDENCIAS Y RETOS. *Revista de calidad en la educación superior*. 3(1); pp. 119-139.
- WOLFE, R., K.E. WEICK, J.M. USHER, J.R. TERBORG, L. POPPO, A.J. MURREL. (2005). Sport and Organizational Studies: Exploring Synergy. *Journal of Management Inquiry*. 14(2), pp. 182-210.

**PRINCIPALES CONTRIBUCIONES DE LOS ESTUDIOS RELACIONADOS
CON LA CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL DE LAS ORGANIZACIONES
DEPORTIVAS.**

Autor	Publicación	Título	Contribución a los estudios sobre las organizaciones deportivas
Frisby (1985)	Society and Leisure	A conceptual framework 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, Hinnings 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 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	Las organizaciones deportivas nacionales no 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 Hinnings	International Review for 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 incremento los niveles de especialización y formalización, cambiando la organización estructural.
Theodoraki y Henry (1994)	International Review for Sociology of Sport	Organizational structures and contexts in British national governing bodies	No hay ninguna diferencia clara entre la configuración estructural de las organizaciones relacionadas con deportes tradicionales y las 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 de tamaño en una organización no es 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.
Danylchuck y	Journal of Sport	The nature of	El tamaño es un factor determinante

Chelladurai (1999)	Management	managerial work in Canadian intercollegiate athletics	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 theory.	La estructura y 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 1906-1955.	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 organizations.	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 Sociology of Sport	The world according to voluntary sport organizations: Voluntarism, Economy and Facilities.	En la actualidad, las organizaciones deportivas voluntarias están cada 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.

FORMATO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

1. ¿Quién toma la decisión de contratar nuevo personal?
2. ¿Quién resuelve los conflictos entre el personal operativo (entrenadores)?
3. ¿Quién decide acerca de la compra de material e indumentaria para los equipos de la organización?
4. ¿Quién decide sobre el despido de un entrenador?
5. Los entrenadores tienen prioridad en seguir una orden de: A) Director B) Entrenador C) Otro compañero de trabajo
6. ¿Quién toma la decisión de capacitar al personal (entrenadores)?

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

“Gestión Deportiva en el Nivel Medio Superior”

El comité técnico académico de cultura física y salud de la Universidad Autónoma de Nuevo León realiza un estudio sobre la gestión deportiva en el nivel medio superior, motivo por el cual lleva a cabo la aplicación de la presente encuesta. Es importante señalar que los datos que se obtengan serán confidenciales y utilizados con fines meramente académicos. Agradecemos anticipadamente su colaboración.

Institución de procedencia: _____

Nombre del cargo desempeñado: _____

La institución donde labora, actualmente tiene un departamento donde se organizan y coordinan las actividades físico-deportivas:

Sí, prosiga a contestar la encuesta.

No, prosiga a contestar solamente el punto 2. Instalaciones Deportivas

Estructura

1. La institución cuenta con un organigrama
 Sí No
2. La división del trabajo le ayuda a progresar.
 Sí No
3. Las tareas de trabajo son flexibles
 Sí No
4. El orden en que debe realizar las tareas (procedimientos) de trabajo es lógico.
 Sí No
5. La división de trabajo en ésta organización, le ayuda a conseguir sus metas.
 Sí No
6. Dentro de la institución tiene claramente definido quién es la única autoridad, a quien usted, le debe reportar, los resultados de las tareas de trabajo que desempeña.
 Sí No
7. En su departamento conoce claramente, quienes deben reportarle a usted, es decir conoce al personal que está a su cargo.
 Sí No

8. La organización del trabajo es agrupada con base en la función que desempeña cada persona que labora en la institución.

Sí No

9. En el departamento usted cuenta con procesos y procedimientos por escrito que le indican las tareas que debe realizar y como debe realizarlas.

Sí No

10. El trabajo que se realiza, se divide según sea la ubicación geográfica de la preparatoria. Por ej.: El entrenamiento deportivo (metodologías y principios) cambia según sea la ubicación del lugar donde se da la práctica.

Sí No

11. Indicar el número de personas a su cargo: _____

12. Marque el recuadro según sea el caso:

Índice de Supervisión (TC)

Que tan parecidas son las funciones que desempeñan las personas a su cargo.	Iguales	Similares	Existen pequeñas diferencias	Existen ciertas diferencias	Son diferentes
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que tan cerca se encuentra el personal entre sí, cuando trabajan.	Todos juntos en la misma instalación.	En un edificio separados por una planta (piso)	En un mismo edificio	Instalaciones separadas pero en la misma institución	Instalaciones en diferentes sedes (ubicación geográfica)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivel de dificultad de las funciones que desempeña el personal a su cargo.	Son sencillas y repetitivas	Sencillas y variadas	Cierto grado de complejidad	Complejas y repetitivas	Muy complejas y variadas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qué nivel de supervisión necesita el personal a su cargo	Mínima supervisión	Supervisión periódica	Supervisión moderada y poca capacitación	Estrecha supervisión y capacitación moderada	Supervisión constante y continua capacitación
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qué nivel de relación se observa entre el personal a su cargo.	Relaciones inexistentes	Relaciones mínimas	Relaciones limitadas	Relaciones moderadas	Relaciones dependientes
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivel de alcance que describe mejor la planeación que realiza.	Alcance mínimo	Alcance limitado	Alcance moderado	Requiere de esfuerzo considerable.	Requiere de gran esfuerzo y políticas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**DOCUMENTO DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA DE GESTIÓN DEPORTIVA
EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR**

1

		CRITERIOS DE VALORACIÓN								
		Adecuación y claridad de cada ítem			Adecuada pertenencia al título			Definición del título por los ítems indicados		
		Nada	Regular	Mucho	Nada	Regular	Mucho	Nada	Regular	Mucho
	Estructura Organizacional									
N°	Pregunta									
1	La institución cuenta con un organigrama									
2	La división del trabajo le ayuda a progresar.									
3	Las tareas de trabajo son flexibles									
4	El orden en que debe realizar las tareas (procedimientos) de trabajo es lógico.									
5	La división de trabajo en ésta organización, le ayuda a conseguir sus metas.									
6	Dentro de la institución tiene claramente definido quién es la única autoridad, a quien usted, le debe reportar los resultados de las tareas de trabajo que desempeña									
7	En su departamento conoce claramente, quienes deben reportarle a usted, es decir conoce al personal que está a su cargo									
8	La organización del trabajo es agrupada con base en la función que desempeña cada persona que labora en la institución.									
9	En su departamento usted cuenta con procesos y procedimientos por escrito que le indican las tareas que debe realizar y como debe realizarlas.									
10	El trabajo que se realiza, se divide según sea la ubicación geográfica de la preparatoria. Por ej.: El entrenamiento deportivo (metodologías y principios) cambian según sea la ubicación del lugar donde se da la práctica									
11	Indicar el número de personas a su									

	cargo.								
12	Que tan parecidas son las funciones que desempeñan las personas a su cargo								
13	Que tan cerca se encuentra el personal entre sí, cuando trabajan.								
14	Nivel de dificultad de las funciones que desempeña el personal a su cargo.								
15	Qué nivel de supervisión necesita el personal a su cargo								
16	Qué nivel de relación se observa, entre el personal a su cargo.								
17	Nivel de alcance que describe mejor la planeación que realiza en el departamento.								

INDICADORES DE VALIDACIÓN DE MODELO PROPUESTO

Indicadores	Variable	Escala	Ponderación			Media
	Impacto (I)					
	Contribuye a mejorar la eficacia en las tareas de trabajo.	10/10	10	9	9	9.3
	Contribuye a mejorar la eficiencia en las tareas de trabajo.	10/10	10	8	10	9.3
	Asequibilidad en la implementación	10/10	10	9	10	9.6
	Orientación a la mejora continua del deporte.	10/10	10	7	9	8.6
	Nivel de aportación a la gestión deportiva	10/10	10	8	10	9.3
	Promedio de variable				9.22

Indicadores	Variable	Escala	Ponderación			Media
	Funcionalidad (F)					
	La estructura presenta un alto grado de adaptabilidad.	10/10	10	10	9	9.6
	Apoya en la organización de las tareas de trabajo.	10/10	10	9	10	9.6
	Fortalece y promueve el trabajo en equipo.	10/10	10	8	9	9
	Permite el uso adecuado de las tecnologías de la información.	10/10	10	8	9	9
	Permite que se haga mejor uso del talento humano.	10/10	10	9	10	9.6
	Promedio de variable				9.3

Indicadores	Variable	Escala	Ponderación			Media
	Solidez de la estructura (D)					
	El tramo de control es adecuado	10/10	10	9	10	9.6
	Departamentalización presentada es adecuada al contexto deportivo.	10/10	10	8	10	9.3
	Descentralización de la toma de decisiones.	10/10	10	9	9	9.3
	La cadena de mando es observable con claridad.	10/10	10	10	10	10
	Apoya el desarrollo de relaciones informales y personales.	10/10	9	9	9	9
	Alto nivel de especialización en tareas.	10/10	10	10	10	10
	Promedio de variable				9.5

FORMATO DE SOLICITUD DE APOYO A EXPERTO

DR. DANIEL CARRANZA BAUTISTA
SUBDIRECCIÓN DE PREPARATORIA PABLO LIVAS
DE LA UANL
PRESENTE.-

Por medio de este conducto le envío un cordial y afectuoso saludo.

Actualmente curso el 4to semestre de la **Maestría en Actividad Física y Deporte con Orientación a la Gestión Deportiva**. Para culminar con mi preparación académica se realiza el proyecto con título **“Modelo de estructura organizacional para las organizaciones deportivas del nivel medio superior”** y, conforme al método científico, se realizarán una serie de validaciones por medio de la consulta de profesionales en la localidad.

Siendo su trayectoria en el ámbito de la gestión deportiva digna de admiración, solicito su apoyo como parte del panel de expertos a consultar.

Agradeciendo de antemano la atención brindada a la presente y sin más por el momento, me despido de usted.

ATENTAMENTE
“ALERE FLAMMAM VERITATIS”
Cd. Universitaria a 1 de Mayo de 2014.

L.C.E. David A. Lugo Castro
Comité de Cultura Física y Salud (DENMS)

FORMATO DE SOLICITUD DE APOYO A EXPERTO

M.C. RUBEN RAMIREZ NAVA
DIRECTOR DEL GIMNASIO DEL ÁREA MÉDICA
DE LA UANL
PRESENTE.-

Por medio de este conducto le envió un cordial y afectuoso saludo.

Actualmente curso el 4to semestre de la **Maestría en Actividad Física y Deporte con Orientación a la Gestión Deportiva**. Para culminar con mi preparación académica se realiza el proyecto con título **“Modelo de estructura organizacional para las organizaciones deportivas del nivel medio superior”** y, conforme al método científico, se realizaran una serie de validaciones por medio de la consulta de profesionales en la localidad.

Siendo su trayectoria en el ámbito de la gestión deportiva digna de admiración, solicito su apoyo como parte del panel de expertos a consultar.

Agradeciendo de antemano la atención brindada a la presente y sin más por el momento, me despido de usted.

ATENTAMENTE
“ALERE FLAMMAM VERITATIS”
Cd. Universitaria a 1 de Mayo de 2014.

L.C.E. David A. Lugo Castro
Comité de Cultura Física y Salud (DENMS)

FORMATO DE SOLICITUD DE APOYO A EXPERTO

M.C. ROSA MARÍA RIOS ESCOBEDO
COMITÉ DE CULTURA FÍSICA Y SALUD
DE LA UANL
PRESENTE.-

Por medio de este conducto le envío un cordial y afectuoso saludo.

Actualmente curso el 4to semestre de la **Maestría en Actividad Física y Deporte con Orientación a la Gestión Deportiva**. Para culminar con mi preparación académica se realiza el proyecto con título “**Modelo de estructura organizacional para las organizaciones deportivas del nivel medio superior**” y, conforme al método científico, se realizarán una serie de validaciones por medio de la consulta de profesionales en la localidad.

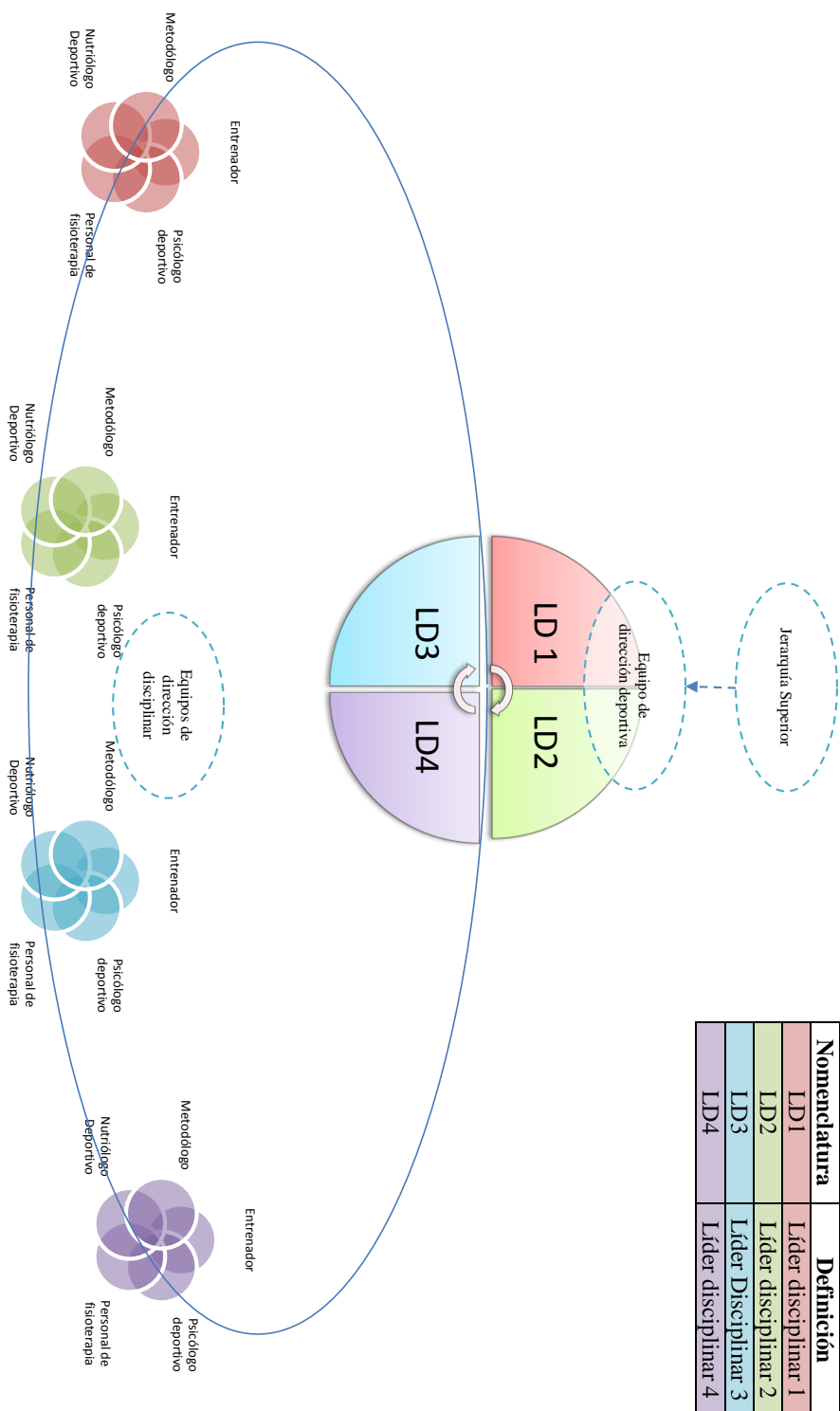
Siendo su trayectoria en el ámbito de la gestión deportiva digna de admiración, solicito su apoyo como parte del panel de expertos a consultar.

Agradeciendo de antemano la atención brindada a la presente y sin más por el momento, me despido de usted.

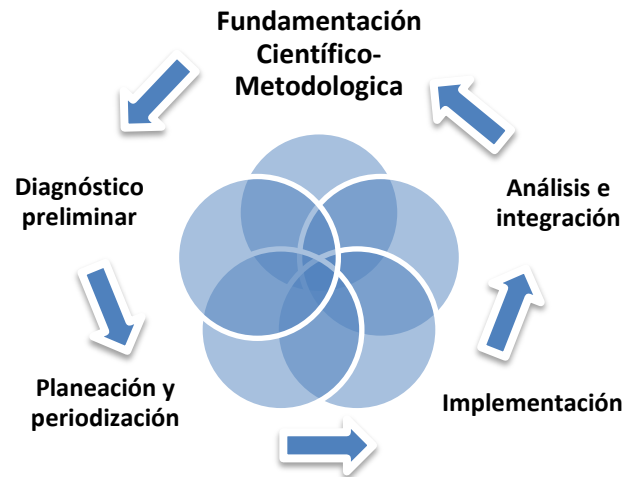
ATENTAMENTE
“ALERE FLAMMAM VERITATIS”
Cd. Universitaria a 1 de Mayo de 2014.

L.C.E. David A. Lugo Castro
Comité de Cultura Física y Salud (DENMS)

ESQUEMA DEL MODELO



CICLO DE TRABAJO DEL ENTRENADOR



RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO
LIC. DAVID ALONSO LUGO CASTRO

Candidato para obtener el grado de Maestría en Actividad Física y Deporte

Con orientación en Gestión Deportiva

Tesina: MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR

Campo temático: Dirección de Estudios del Nivel Medio Superior.

Datos personales:

Nacido en Culiacán, Sinaloa. El 18 de junio de 1987.

Hijo de:

Ramón Alonso Lugo Cervantes y Elvira Castro Díaz

Educación Profesional:

Lic. En Ciencias del Ejercicio.

Experiencia Profesional:

Entrenador de basquetbol

Docente en la Facultad de Organización Deportiva

Miembro del comité técnico académico de cultura física y salud (DENMS)

E-mail: davidlugo1806@hotmail.com