

ALGUNAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS PARA EL ESTUDIO DE LAS REGLAMENTACIONES DEPORTIVAS A LA LUZ DEL ÉXITO DEPORTIVO

(UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA)

Rosa López de D'Amico
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Maracay – Venezuela

Resumen

El alto rendimiento en el deporte se ha relacionado, entre otras, con áreas tales como: ciencias del deporte, avances técnicos, facilidades tecnológicas y sistemas de entrenamiento (e.g., Broom, 1986, 1991; Douyin, 1988; Heinilä, 1989), sin embargo, muy poca atención se le ha brindado a la gerencia y organización deportiva como posibles variables que afectan el éxito deportivo (e.g., Doherty, 1998). Los estudios que se han desarrollado en gerencia u organización deportiva han sido encaminados hacia el apoyo económico o hacia las facilidades que los gobiernos proveen para el desarrollo del deporte. De manera similar, en la literatura disponible, han sido discutidos los sistemas y estilos dirigenciales. No obstante, hay un aspecto específico que ha sido pasado por alto, o se ha considerado el mismo como un hecho que no afecta al deporte, este aspecto lo constituye el sistema de reglamentaciones que las Federaciones Nacionales en particular desarrollan para controlar la participación de los atletas, entrenadores, directivos-administradores y jueces-árbitros en la organización. El estudio de las reglamentaciones y su efecto sobre la organización es un tema bastante complejo, no hay modelos preestablecidos a seguir. Este artículo presenta varios elementos teóricos que podrían ser utilizados como marcos de referencia para el estudio de las reglamentaciones.

Palabras Claves: Organización, Gerencia Deportiva, Reglamentos, Federaciones Deportivas

Abstract

High performance in sport has been related to areas such as sport science, technical advances, technological facilities and training systems among others (e.g., Broom, 1986, 1991; Douyin, 1988; Heinilä, 1989), however, very little attention has been given to sport management and organisation as they relate to performance (e.g., Doherty, 1998). The studies that have been done in sport organisation or management have been oriented towards economic support or the facilities that the government provides for the development of sport. Similarly, systems and managerial styles have also been discussed in the available literature. There is one specific aspect, however, that has been overlooked or has been taken for granted as not affecting sport, which is the system of regulations that the particular National Federations are developing to control coaches, athletes, administrators and judges. The study of regulations and their affect on organisation is a very complex topic, there are no established models to follow. This article presents an overview of several theoretical approaches that could be used as the framework for the study of regulations.

Key words: Organisation-Organization, Sport Management, Regulations, National

la pura verdad es que el deporte... tiene en sí mismo las enfermedades de la sociedad... en esta civilización contemporánea el deporte invade la sociología, economía, leyes y política. (Cosell, 1971 citado por Nafziger, 1988, p. 41)¹

El estudio de cualquier fenómeno en el deporte significa revisar varias dimensiones del conocimiento. El deporte, como se infiere en la cita anterior en tanto actividad social, está conformado por seres humanos que incorporan sus propias percepciones acerca de la realidad en totalidad de sus quehaceres. Por tanto, en el estudio del deporte convergen diversos aspectos del conocimiento los cuales se entretajan para producir la comprensión de su naturaleza compleja. Esta revisión pretende estudiar la organización deportiva y las reglamentaciones. Los antecedentes bibliográficos indagados permiten identificar dos amplias áreas del conocimiento. La primera es la Gerencia Deportiva - Organización, la segunda se refiere a Deporte y Ley. Este estudio aborda la estructura deportiva nacional, específicamente una de sus sub-estructuras, como lo es, la Federación Nacional (e.g., la Federación de Gimnasia). En la literatura referida a Organización se discuten aspectos ligados a: Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional, y Análisis de Políticas, éstos a su vez se relacionan con poder, autoridad y las normas de las organizaciones. Por esta razón, algunos elementos de la literatura de Deporte y Ley fueron considerados en esta revisión. Este trabajo examina la relación del éxito logrado por las organizaciones deportivas junto a sus políticas y estructuras que regulan, controlan y educan el deporte de alto rendimiento (e.g., gimnasia artística de élite).

Comprender las razones del éxito deportivo significa considerar una gran cantidad de variables. El énfasis aquí es en las reglamentaciones, por cuanto, el estudio de las federaciones nacionales se realiza desde la perspectiva de la existencia de estructuras y políticas dentro de las organizaciones. Es importante considerar que el área de Gerencia Deportiva ha sido objeto de estudio tan sólo desde 1960, y curiosamente, los aspectos relacionados a reglamentaciones apareadas al éxito no han sido desarrollados. Doherty (1998) en la ocasión de fundar una nueva revista especializada en Gerencia Deportiva, hizo una extensa revisión de las investigaciones publicadas en el área y destacó que son necesarios más estudios relacionados con el comportamiento organizacional y sus implicaciones. Más aun, enfatizó que en el aspecto relacionado con rendimiento y registros de victoria – derrota, muy poco ha sido investigado. El funcionamiento de la organización es crucial para el alcance de las metas, así como las normas grupales son de importancia crítica para la calidad del rendimiento grupal; el alto rendimiento es evidente solamente cuando las normas fomentan la excelencia (Ivancevich, Matteson & Olekalns, 1997). Aunque se reitere la idea de las normas y reglamentaciones – sin incluir los reglamentos técnicos - y su relación con el rendimiento y eficacia, todavía, debería prestarse mucha atención a la forma de cómo estas reglamentaciones y normas son redactadas. La nueva área de investigación, Deporte y Ley se preocupa de cómo en general la ley interactúa con la actividad conocida como deporte (Opie, 1996).

¹ Original en inglés: The plain truth is that sport... has within it the maladies of the society.... in this contemporary civilization sport does invade sociology, economics, law and politics. (Cosell, 1971 cited in Nafziger, 1988, p. 41)¹

Organización

El término organización ha sido definido por muchos autores. La versión condensada de Mackenzie, en Ziegler y Bowie (1983) destaca la importancia de personas, preparando y relacionando el trabajo para el cumplimiento de objetivos. La forma lineal para percibir la gerencia de una organización es la ecuación: Aportes de Entrada → Sistema → Salida (Resultados). Los aportes de entrada representan a los elementos que alimentan al sistema en el cual las transformaciones y reglamentaciones toman lugar a objeto de obtener los productos de salida o resultados.

Esta definición de organización señala dos palabras claves: gente y objetivos. De modo que puede decirse que un grupo de personas se unen en función de trabajar por el alcance de uno o varios objetivos. En el deporte contamos con el béisbol como un buen ejemplo de organización. Cada uno de los jugadores del equipo tiene que hacer su trabajo de la mejor manera posible y actuar en coordinación con sus compañeros y el 'manager' para efectuar lanzamientos, recepciones, bateos y carreras apropiadas a fin de ganar el juego. En la competencia por equipos en gimnasia, la participación exitosa de cada miembro es esencial para el resultado del equipo. Además de las mencionadas palabras claves, hay otra muy importante: la comunicación. Likert, en Hickson y Pugh (1984) apoyó la idea de que la organización en pleno debe consistir en una estructura de múltiples grupos superpuestos y coincidentes con cada grupo de trabajo utilizando hábilmente procesos grupales para la toma de decisiones.

La Organización como Sistema Abierto

La teoría de sistemas mira a la estructura de la organización como un sistema abierto. La teoría asume que a) La organización se compone de subsistemas independientes y que un cambio en cualquier subsistema tendrá consecuencias intencionales o no intencionales para otros subsistemas dentro de la organización; b) La organización es dinámica y constantemente sometida a cambios (bien sean dichos cambios planeados o no) (Minter, 1990). Los individuos traen consigo sus propios valores y expectativas a la organización (e.g., Doherty, 1998).

Un sistema ha sido descrito como una entidad compuesta de: 1) un número de partes, 2) las relaciones entre dichas partes, y 3) los atributos de las partes y de las relaciones (Chelladurai, 1985). Las organizaciones deportivas también han sido consideradas sistemas abiertos (Ibid). El equipo de béisbol, como una organización, puede tener excelentes jugadores quienes comparten buenas relaciones y se conocen entre ellos mismos, técnicamente hablando, y pueden inclusive predecir los movimientos de sus compañeros en algunas situaciones. Pero, esto no es suficiente, hay otros elementos a considerar: por ejemplo, las condiciones del campo de juego, condiciones climáticas, y las características del equipo contrario, entre otras. Estos elementos pueden ser considerados sin importancia por alguien que no conoce el béisbol, sin embargo ellos son relevantes para el éxito del equipo. Las organizaciones deportivas discutidas en este trabajo pertenecen al tercer sector de la organización definido en relación a cada uno de los otros sectores no gubernamentales (ONG) o sin fines de lucro (e.g., Darlington, 1998; Herman & Heimovics, 1994).

La organización difiere de uno a otro organismo, por ejemplo, entre la Federación Australiana de Gimnasia y la Asociación Indonesa de Gimnasia, aun así, ambos deberían seguir los principios básicos de la gerencia, tales como: planificación, organización, dirección y evaluación

(e.g., Chelladurai, 1985) o planificación, organización, reclutamiento de personal, dirección y evaluación (e.g., Zeigler & Bowie, 1983). Esos elementos son comunes, inherentes a cualquier organización. No obstante, ello no significa que los resultados obtenidos por ambas federaciones van a ser similares, puesto que, el proceso, procedimientos y reglamentaciones pueden variar dentro de cada una. Lo mismo también puede observarse en dos federaciones dentro del mismo país y en asociaciones pertenecientes al mismo estado.

Chelladurai (1985) también asomó que algunas organizaciones pueden ser diferentes en estructura, pero comparten los mismos programas y tienen los mismos resultados; son solamente las decisiones tomadas en cada proceso las que son únicas y supeditadas a las circunstancias específicas de la organización y a la orientación del administrador. Las organizaciones nacionales deportivas (e.g., gimnasia) comparten las mismas metas de organizar, promover y controlar el deporte específico en su respectivo país. Más aun, ellas están afiliadas a la Federación Internacional respectiva (e.g., Federación Internacional de Gimnasia [FIG]) para participar en eventos internacionales. Sin embargo, cada una tiene sus propias reglamentaciones y estructuras para organizar el deporte de su país.

Pfeffer (1998) señaló siete dimensiones a considerar en la gerencia exitosa de las organizaciones y entre ellas hay cuatro que se enfatizan en esta investigación: a) Autogerencia de equipo y descentralización de la toma de decisiones; b) Minimización de estatus y barreras; c) Información diseminada a través de toda la organización; d) Contratación selectiva de nuevo personal (políticas claras para todos los miembros y equidad en la selección de los participantes).

Estructuras y Normas

En teoría de la organización, el término formalización se refiere a la medida en la cual reglas, reglamentaciones, descripción de funciones, procedimientos y políticas gobiernan el funcionamiento de una organización (Parkhouse, 1996). En deportes, el establecimiento de normas y reglamentaciones es básico. Las constituciones de cada organización son el punto de partida para esto. No es tarea fácil establecer reglas, y a veces, la falta de reglamentaciones o malas interpretaciones de éstas generan serios daños a la organización que pueden ser difíciles de identificar a tiempo. Hatch (1997) enfatiza que una organización requiere control, puesto que, constituye una integración de relaciones humanas. No se puede negar que cada organización tiene sus propias características pero a pesar de esto, persiguen metas similares.

La estructura de una organización involucra poder y canales de comunicación (Doherty, 1998). De acuerdo a Spencer y Warning (1998), una estructura ideal debería tener una apropiada y transparente toma de decisiones, ser flexible, confiable, disponer de personal autorizado (con poder), fomentar iniciativas, recompensar a los buenos trabajadores o ejecutantes. Entonces, la pregunta es ¿cómo los miembros de esas organizaciones consiguen sus posiciones y estructuras?; y lo más importante ¿cuál es su identidad y su origen o antecedentes?. En la organización los comités juegan un papel importante porque constituyen las bases de las políticas y la toma de decisiones, y a su vez se transforman en un medio para transmitir comunicaciones a los directivos. La composición del comité afectará poderosamente los tipos de miembros reclutados. Si este comité está estrechamente

compuesto, puede en el tiempo disminuir la gama de puntos de vista representada en todo el directorio (Middleton, 1987).

Herman y Heimovics (1994) señalaron que tradicionalmente las organizaciones sin fines de lucro han sido entendidas como jerárquicas, con la junta de directores en la posición superior donde la responsabilidad y autoridad también están jerárquicamente distribuidas. No obstante, estos autores propalan la perspectiva constructorista social de la organización en la cual asunciones de orden jerárquicamente impuestas son desechadas y en su lugar hacen énfasis en que una organización es y hace lo que emerge de la interacción de los participantes y los intentos de estos por establecer prácticas organizacionales y rutinas para ajustar sus percepciones, necesidades e intereses. Pfeffer (1999) insistió en la importancia de organizar a la gente dentro de un equipo autogerenciado y en la descentralización de la fuerza de trabajo (personal); ya que las personas en un equipo autogerenciado superan a los grupos que tradicionalmente son supervisados.

La Organización y sus Miembros

Los individuos que difieren de la mayoría cultural en una organización que suprime la diversidad y fomenta la similitud, se encuentra en consecuencia en desventaja.... Como resultado, los individuos en la minoría cultural podrían reprimir sus contribuciones potencialmente únicas, lo que coadyuvaría al detrimento de la organización ... (Doherty & Chelladurai, 1999, p. 285).²

Kjeldsen (1992) expuso que las organizaciones desarrollan sus propios patrones de comportamiento, códigos éticos, tareas, normas, reglas, reglamentaciones, procedimientos, y comunicación formal e informal a fin de alcanzar sus metas organizacionales. Es muy conveniente incorporar a todos los miembros de la organización en la participación dentro de todos esos aspectos, de una manera u otra, de este modo cada miembro de la organización siente que forma parte de ella. Por ejemplo, en gimnasia, directivos, jueces, entrenadores y gimnastas, siendo todos miembros de la organización, deberían conocer las reglamentaciones que los gobiernan. Como dijo Healey (1989), los jugadores, árbitros-jueces, y los entrenadores tienen derechos, obligaciones y responsabilidades potenciales sean o no pagados por sus servicios.

Murphy (1994) también destacó la importancia de incorporar a todos los miembros de la organización que trabajan por ella. El factor que enfatizó fue la incorporación de los árbitros (jueces) en todos los aspectos de la organización, especialmente en el trabajo en colaboración con entrenadores y directivos. Mencionó temas vitales, tales como: a) representación en el proceso de toma de decisiones, b) foros abiertos con jugadores, jueces, entrenadores y directivos juntos, c) cursos integrados, d) participación en las reuniones de la directiva, entre otros. El deporte que logre la integración, de gerenciar a través de estrategias planificadas entre los sectores, ayudará a mitigar los problemas que tradicionalmente han existido entre jueces y entrenadores, directivos y entrenadores. Keats (1994) también reforzó el hecho de que una mejor relación entre los miembros del deporte es de gran trascendencia, especialmente entre los jueces y entrenadores. En la literatura

² Original en inglés: "There is an implication that individuals who differ from the cultural majority are at a disadvantage in an organization that suppresses diversity and encourages similarity.... As a result, individuals in the cultural minority might withhold their potentially unique contributions, to the detriment of the organization..."

se observa que hay preocupación en relación a que el sistema de comunicación entre los miembros de la organización debería ser mejorado.

Cuando se trabaja con personas y organizaciones, es necesario observar la teoría del Comportamiento Organizacional. Los conceptos claves en cualquiera de sus definiciones son los individuos y los grupos en organización, y la eficacia de esas organizaciones (Doherty, 1998). Las organizaciones deportivas dependen en gran medida de los voluntarios y a fin de comprender la gerencia del recurso humano, es fundamental apreciar el comportamiento organizacional y la diversidad cultural en la búsqueda de la eficacia organizacional. Shilbury y Hamilton (1997) mencionaron la hipótesis del compromiso (involucrarse), y la teoría de que el nivel de eficacia para una organización es dependiente del grado de compromiso de sus miembros.

La cultura organizacional se caracteriza por valorar semejanza y diversidad en la organización. Se argumenta que los beneficios de la diversidad cultural (e.g., creatividad, reto, conflicto constructivo) se lograrán cuando una cultura organizacional de diversidad sustente la gerencia de esa diversidad (Doherty & Chelladurai, 1999). El mundo actual es un reflejo de diversidad cultural y hay muchos ejemplos en los cuales observamos personas de diferentes orígenes o antecedentes, raza, culturas, y géneros, entre otros, trabajando en múltiples organizaciones. Sin embargo, todavía hay resistencia a aceptar esta realidad y ello es evidente en la sociedad misma y en las organizaciones deportivas (Ibid).

Los conflictos entre las personas forman parte de la naturaleza humana mientras se trabaja en grupo. Las diferencias y conflictos que surgen en los grupos deberían ser inteligentemente transformados en elementos constructivos a fin de lograr el crecimiento de la organización como un todo. Por cuanto, “el conflicto es inevitable ... la gerencia debería observar al conflicto como una fuerza constante... y tratar de manejarla de una manera beneficiosa” (Satter & King, 1998, p. 20)³. Caza (2000) también puntualizó que los administradores (gerentes) no pueden ignorar la cultura en las organizaciones. La cultura de una organización puede constituir un valioso medio para medir la efectividad de realización y la base para el éxito competitivo (Shilbury & Hamilton, 1997).

Doherty y Chelladurai (1999) observaron que en algunas organizaciones existe una cultura de la similitud en la cual hay evidencia de parroquialismo, etnocentrismo y algunas de sus características son, entre otras: la rigidez, evitación de riesgo y conflictos, red de comunicación exclusiva y cerrada y, evaluación de logros basada en el estilo. Por otra parte, otras organizaciones tienen una cultura organizacional de diversidad, u organización multicultural donde hay comunicación abierta e incluyente, un sistema flexible de promoción y recompensa en el cual hay oportunidad y equidad durante el proceso, valores compartidos y mucho más. Los autores mencionados anteriormente indicaron que la cultura de las organizaciones deportivas, “ha sido típicamente una de similitud en la cual se espera que los miembros adopten una cultura que refleje los valores y posiciones asumidas por el grupo dominante” (p. 288)⁴. A pesar de esta afirmación, sostuvieron que gerenciar efectivamente la diversidad cultural en organizaciones deportivas, es decir aprovechar al máximo sus recursos humanos, es esencial para el éxito y supervivencia de las mismas. La diversidad cultural en las organizaciones deportivas puede ser lograda por los aportes de los administradores-

³ Original en inglés: “conflict is inevitable... management should regard conflict as a constant force... and seek to manage it in beneficial way”

⁴ Original en inglés: “has typically been one of similarity in which members are expected to adopt a culture reflecting the values and assumptions of the dominant group”.

directivos, entrenadores, jueces-árbitros y deportistas al participar directamente en el proceso de toma de decisiones.

Kondra y Hinings (1998) también señalaron las desventajas del isomorfismo en las organizaciones, insistieron en que la diversidad es esencial para cambiar normas institucionales y que los logros organizacionales pueden tener una más amplia gama de resultados. El carácter heterogéneo de la organización también fue discutido por Middleton (1987), las organizaciones tradicionales tienden a ser homogéneas en términos de status socioeconómico, etnicidad, y valores; mientras que las organizaciones contemporáneas tienden a ser más heterogéneas. Insistió además en el conocimiento del marco de referencia personal que cada quien aporta a una organización, por cuanto, la simple variedad de profesiones y organizaciones no es suficiente para contar con una junta directiva multicultural porque las características composicionales de la directiva afectan la manera en que ellos van a comportarse en la gerencia y con el resto de la organización.

Establecimiento de Políticas

Los métodos analíticos de políticas derivados de la hermenéutica y la teoría crítica son particularmente útiles para el análisis del discurso deportivo. (Chalip, 1996, p. 310).⁵

Frisby y Crawford establecieron que los administradores deportivos y los investigadores de éstos, raramente utilizan una perspectiva crítica (citados en Chalip, 1996), por consiguiente, hay un refuerzo del sistema establecido. La importancia de establecer políticas y el análisis de políticas ha sido exaltado en las publicaciones especializadas (e.g., Baldwin, 1997; Beilharz, 1987; Chalip, 1996; Durning, 1993; McNulty & Pettigrew 1999; Middleton, 1987). Chalip (1996) indicó que los métodos de análisis derivados de teoría crítica iluminaron la comprensión de las políticas deportivas, puesto que, los métodos críticos e interpretativos esclarecen vías que debido a las construcciones sociales del deporte controlan e inhiben el discurso de políticas, y con la teoría crítica se da forma a políticas deportivas emergentes.

La teoría crítica aplicada a la investigación organizacional busca la creación de sociedades y lugares de trabajo libres de dominación (sometimiento) donde las minorías están dotadas con poder, y todos los miembros tienen igual oportunidad de contribuir a la producción de sistemas que satisfagan necesidades humanas y conduzcan al desarrollo progresivo (e.g., Alvesson & Deetz, 1996; Chalip, 1996). La resistencia a la diversidad cultural persiste en las organizaciones y la teoría social tiende hacia el refuerzo de la diversidad; también examina al lenguaje en cuanto que éste se ha utilizado para perpetuar formas de dominación existentes. El lenguaje tiene mucha más influencia de la que usualmente se le atribuye, y una gran colaboración entre políticas sociales y teoría social puede hacer mucho para avanzar el debate (Beilharz, 1987).

En su discusión en contra del análisis tradicional de políticas - planes, Durning (1998), criticó la pobre participación de las personas, lo poco democrático de los proceso de toma de

⁵Original en inglés: "Policy analytic methods derived from hermeneutics and critical theory are particularly useful for the analysis of sport discourse"

decisiones, que como consecuencia produce consejos/sugerencias engañosos. Este autor introduce perspectivas coincidentes de análisis participativo, en las cuales, la participación de los afectados y no afectados por las políticas, dotación de poder a los participantes, información continua desde dentro y desde fuera de la organización, son elementos claves para una elaboración participativa de políticas real. Es muy apropiado analizar cómo los miembros directivos (garantes de la organización) participan en las reglamentaciones de las organizaciones para rectificar algunas políticas mal estructuradas o desordenadas (Ibid).

Beilharz (1987) destacó que las reglamentaciones por sí mismas no poseen magia, no pueden hacer milagros. Ellas ciertamente dan orden adicional en situaciones donde no hay políticas, sin embargo, éstas deben ser analizadas y conocidas por los miembros de la organización. Chalip (1995) mencionó que la gerencia deportiva no es la rutinaria aplicación del sentido común, más aun, su ejecución requiere de elaboradas decisiones construidas desde el análisis crítico. Es de relevancia primordial que la elaboración de políticas deportivas no quede en manos de pocos, como ha sucedido (Olin, 1995).

Es importante que los voluntarios no sean marginados del proceso de toma de decisiones porque ello puede afectar la eficacia de la organización (Auld & Godbey, 1998; Boucher, 1998) y puede ocurrir tensión si se percibe inequidad (injusticia) (Ahlstrom, Si & Kennelly, 1999). Investigaciones han demostrado que, en comparación con grupos homogéneos, los grupos racial y étnicamente diversos hacen una opción más cooperativa, más creativa y producen ideas de más alta calidad cuando se enfrentan con tareas difíciles (e.g., Doherty & Chelladurai, 1999).

La toma de decisiones y la descentralización también han sido reseñadas en la literatura (e.g., Alvesson & Deetz, 1996; Auld, 1997; Baldwin, 1997; Beilharz, 1987; Chalip, 1996; Hamilton & Turner, 1997; McNulty & Pettigrew, 1999; Middleton, 1987; Pfeffer, 1998, 1999). Baldwin (1997) estableció que en una estructura de comité donde toda toma de decisión es asumida al más alto nivel, retarda dicha toma de decisión y daña la imagen del deporte. El poder de los individuos en las organizaciones influye en la toma de decisiones y en las políticas, al mismo tiempo tiene gran impacto en la dirección de la organización. No es extraño que los individuos que ostentan posiciones claves dentro de las organizaciones utilicen su autoridad para manipular a otros y/o controlar la información disponible para tomar decisiones (Hamilton & Turner, 1997).

Chalip (1996) mencionó que el análisis de políticas desafía al status quo, notando que cualquier crítica a las concepciones dominantes de los problemas sociales lleva implícitamente una crítica a los que ejercen el poder político. Las recomendaciones para cambios de circunstancia social son proposiciones explícitas para revisiones del orden existente. De todos modos, como recalcan Alvesson y Deetz (1996), mucho puede ser ganado si la voz de muchos es oída.

Reglas, Control y Autoridad

Una regla es una directiva autoritaria en función de la conducta o el procedimiento. Los principales documentos que contienen las reglas de cualquier Federación o cuerpo directivo deportivo son, entre otros: la constitución, código de conducta (atletas, entrenadores, jueces, administradores), reglamentos técnicos, programas de cursos para entrenadores y jueces, niveles de acreditación, orientación general, niveles de los gimnastas-atletas. Estas directrices constituyen el

cuerpo de reglamentaciones que gobiernan el deporte y todos sus miembros deben acatarlas. Heinilä (1995) se refirió a la disciplina deportiva como a un grupo de reglas constitutivas porque eso es un “producto de la imaginación humana... reducido a reglas constitutivas que definen el propósito deportivo, marco de referencia para la conducta, medios,... adecuado para la búsqueda de ese propósito” (p. 101)⁶. Las reglas son entendidas por algunas personas como la falta de libertad, un mal necesario, o un instrumento burocrático para perpetuar el poder. También se asocian con el control:

Controlar es entrenar; controlar es conducir; controlar es dotar de poder; controlar es regular. A menudo el control se aparea a la impopular idea de la supresión de la libertad o de los derechos individuales, lo cual puede ser el por qué algunos textos de administración ignoran o sólo plantean el tema moderadamente... la meta última del control es generar productos de calidad o servicio (Railey & Tschauner, 1993, p. 150)⁷

El control forma parte del proceso gerencial y constituye un elemento normal en cualquier organización. Las reglas son esenciales para el funcionamiento de la organización, sin ellas ésta marcharía a ciegas. La idea de las reglamentaciones es establecer los parámetros de comportamiento para los miembros de la comunidad. En la teoría organizacional, la formalización envuelve aspectos relacionados a las reglas, reglamentaciones, políticas y procedimientos (Hatch, 1997; Mitchell, Crosset & Barr, 1999). En el área de Deporte y Ley también hay gran inquietud acerca de las reglas. La ley es el método que nuestra sociedad utiliza para determinar los derechos de los individuos. Ella toca cada aspecto de nuestras vidas y el deporte no es excepción (Healey, 1989).

Los administradores siempre han sido percibidos como el ente controlador y como los que establecen las reglas. Muchos autores han discutido la relación entre deporte, autoridad y política (e.g., Hatch, 1997; Ivancevich, Matteson, & Olekalns, 1997; Railey & Tschauner, 1993; Slack, 1993, entre otros). Parkhouse (1996), dijo que las estructuras pueden ser producto de la política y el poder. En su estudio manifestó que los miembros de la directiva dentro de una organización deportiva intentarán influenciar en la estructura de dicha organización para preservar poder y posiciones privilegiadas.

McNulty y Pettigrew (1999), cuando analizan la sociología de los entes directivos, mencionan que el acceso insuficiente a la élite corporativa ha producido que exista poco conocimiento acerca del trabajo y la conducta de entes directivos; los intentos que éstos hacen para tomar el control de las organizaciones constituyen un fenómeno que satura las mismas. Los gerentes pueden abusar de los miembros afiliados o de la organización misma por medio de su poder (Vredenburg & Brender, 1998). El abuso del poder y su concentración en manos de unos pocos en las organizaciones ha sido destacado en los materiales escritos (e.g., Birnberg, 1998; Middleton, 1987; Olin, 1995).

⁶ Original en inglés: “product of human imagination... reduced into constitutive rules defining the sporting purpose, frame of reference for behaviour, means,... proper for the pursuit of that purpose”.

⁷ Original en inglés: “To control is to coach; to control is to conduct; to control is to empower; to control is to regulate. Control often connotes the unpopular idea of suppressing freedom or individual rights, which may be why some administration texts ignore or only sparingly discuss the topic.... The ultimate goal of controlling is to produce quality product or service”

Olin (1995) definió el poder como la posibilidad de un individuo o grupo social de influenciar en acciones de otras personas o grupos sociales a pesar de la resistencia expresada por éstos; es una habilidad para hacer cambios y para dominar. Hamilton y Turner (1997) mencionaron que el poder dentro de las organizaciones puede ser atribuido a algo más que tan sólo a las características de un individuo dentro de la organización. Ello también ocurre en cooperación con alguna situación determinada o en asociación con otros individuos. Las organizaciones son espacios para la actividad política. Vredenburg y Brender (1998) sostuvieron que el poder es necesario y a la vez problemático; el representa en las organizaciones la ganancia que permite a individuos y grupos satisfacer necesidades y obtener metas.

Huon de Kermadec (1985) señaló las características autoritarias de las federaciones y su perpetuación por el hecho de que las normas internas no siempre son democráticas. También indicó que las asambleas generales no tienen un papel efectivo en las elecciones de los gerentes, la mayoría de las decisiones están en manos de un comité directivo. Los gerentes favorecen a ciertos grupos y modifican las reglas para permanecer más tiempo en el poder. Hamilton y Turner (1997) señalaron que, dada la estructura social bajo la cual el deporte opera, se facilitan oportunidades para que individuos o grupos consigan metas particulares, los gerentes deportivos manipulan los recursos y la hegemonía social de la estructura deportiva en la dirección que ellos personalmente desean. El poder está tan presente en las instituciones deportivas como lo está en otras, el deporte parece dar identidad cultural a los líderes deportivos por considerarlos rigurosamente como detentores de poder (Olin, 1995). Doherty y Chelladurai (1999) también destacaron:

Para los miembros de la mayoría típica (e.g., hombres, blancos), el incremento de la diversidad cultural crea una nueva situación (Gutierrez, Saenz & Green, 1994) en la cual pueden sentir que la comunicación es interrumpida, las estructuras de poder y status son amenazados... y las normas tradicionales y las expectativas del grupo y la organización son puestas a prueba.... Esto refuerza la noción de que las culturas personales de todos los miembros del grupo contribuyen a la diversidad del grupo (p. 285-286)⁸

Middleton (1987) apuntó que el proceso de selección de muchas juntas directivas tiende a favorecer la homogeneidad y que la organización gira en torno a la autoprepetuación, por la cual, “la directiva selecciona sólo aquellos que encajan en la misma... y se libran de los que son vistos como radicales o irregulares” (p. 148)⁹. Alvesson y Deetz (1996) sostuvieron que las personas y la organización pueden perder mucho si ven las ‘atmósferas de poder’ y luego las aceptan como situaciones características de lo que existe en el mundo.

Se define autoridad como el derecho a controlar el uso de los recursos, establecer la dirección de los programas y, fortalecer políticas establecidas y reglamentaciones de las organizaciones. La posición de los administradores se ha relacionado con el concepto de autoridad y con la idea de

⁸ Original en inglés: “For members of the typical majority (e.g., men, Whites), increasing cultural diversity creates a novel situation (Gutierrez, Saenz, & Green, 1994) in which they might feel that communication is disrupted, power and status structures are threatened ... and the traditional norms and expectations of the group and organization are tested. ... This underscores the notion that the personal cultures of all group members contribute to the diversity of the group”.

⁹ Original en inglés: “boards selects only those [who] fit in... and rid themselves of those who are seen as radical or deviant”

adaptar las normas para mantenerse ellos mismos en el poder. No obstante, las reglas y reglamentaciones pueden usarse como espada de doble filo. Al distinguir cuatro amplias fuentes de poder en las organizaciones, Cozier y Fiedberg en Rail (1988), mencionaron el uso de las reglas organizacionales como instrumento mediante el cual los superiores demuestran supremacía hacia los subordinados, “la regla reduce el margen de libertad de los subordinados, por lo tanto, aumenta el poder del superior... (pero ella también limita) el margen de escogencia del superior.... La regla se transforma en instrumento protector” (p. 45)¹⁰. Sin embargo, para hacer reglas efectivas es importante que todos los miembros de la organización estén conscientes, las conozcan, y participen en la elaboración de las reglamentaciones que controlan el deporte. Chalip (1996) señaló que los aspectos buenos o malos del deporte dependen de la implementación de una particular organización, además de que en muchos países, el deporte es administrado por una gran variedad de organizaciones; la coordinación de la gestión deportiva se ha tornado en materia de significativa preocupación para los que hacen las políticas.

Deporte y Ley

La Constitución de cualquier organización y sus reglamentaciones son los documentos básicos para establecer las reglas de la misma, por eso es esencial que las reglas sean escritas claramente y abarquen todos los aspectos de la comunidad organizacional. Las estructuras que forman parte de la organización también deberían trabajar como un todo a fin de alcanzar las metas. Es un principio gerencial que la única razón de ser de la gerencia deportiva es hacer efectivo el programa de la organización (e.g., Railey & Tschauner, 1993). Algunos autores mencionan que los voluntarios y miembros en general de las organizaciones deportivas no siempre están conscientes del conocimiento gerencial. Un ejemplo lo da Goslin (1996) analizando la situación deportiva de Sudáfrica en un estudio donde la mayoría de los empleados que trabajan como gerentes deportivos, no poseen las competencias específicas gerenciales o deportivas para poner a funcionar óptimamente sus departamentos. Los escritores del área de Deporte y Ley también están conscientes de la falta de conocimiento que existe en el deporte con relación a la reglamentación y su valor. Tradicionalmente en el ámbito deportivo se ha estilado que las reglas que gobiernan el deporte están fuera de discusión. La política de las federaciones internacionales es permitir que cada país controle el deporte de acuerdo a sus propias reglamentaciones, sin que exista contradicción con las de ellos. Las contradicciones, de hecho nunca suceden, puesto que al menos en la FIG, por ejemplo las normas son muy generales y hay aspectos sobre los cuales no se discute. Los representantes de los gobiernos, en la mayoría de los casos, no intervienen en las reglamentaciones de la federación. En términos simples, como se dijo anteriormente, las federaciones nacionales controlan libremente el deporte. Opie (1996) teorizó que el divorcio entre deporte y ley ha sido hecho a propósito y por ignorancia:

Algunos deportes han hecho esfuerzos sistemáticos para aislarse de las responsabilidades o sus efectos mediante el uso de exclusiones o indemnizaciones.... El impacto que ha tenido el transformado ámbito legal y que puede tener en los asuntos de

¹⁰ Original en inglés: “the rule reduces the subordinates’ margin of liberty, hence increasing the superior’s power... (But it also limits) the margin of choice of the superior.... The rule becomes a protective device”

organizaciones deportivas incorporadas, no es ampliamente conocido o entendido, aún por un significativo número de administradores (p. 7).¹¹

Middleton (1987) destacó que la falta de claridad respecto a la responsabilidad legal de los directivos de la organizaciones sin fines de lucro es resultado también de la actitud de parte de los encargados de la administración que no están obligados a rendir cuentas a nadie; en la última década han comenzado a surgir preocupaciones en torno al sector de las organizaciones sin fines de lucro

Healey (1998) recalca la necesidad de contar con administradores acordes a los principios básicos de la justicia y la ley. En el mundo deportivo hay plenitud de casos publicados en los cuales ha habido intervención de la corte y abuso de poder (e.g., Buckley, 1998; Chateaufort, 1989; Healey, 1998; Kennedy, 2000; López de D'Amico & O'Brien, 1999; Mancini, 1995; Romain, 1991). Deporte y Ley, una disciplina relativamente nueva, proporciona asesoría legal a los miembros de la comunidad y provee de un mejor y más justo ambiente responsable (Carrard, 1991; Healey, 1989; Opie, 1996; Remy, 1994; Shakespear, 1993; Shand, 1997; Sievers, 1996; Simms, 1999; Stevenson, 1989, entre otros). Es realmente sorprendente leer comentarios tales como: "quizá algunos individuos dudan de la validez de la democracia en el deporte porque ellos no conocen cómo o no están dispuestos a renunciar al control, o porque ellos nunca han visto la democracia en acción dentro del medio deportivo" (Stoll, Beller & Durant, 1993, p. 3)¹².

La escasez de reglamentaciones puede provocar real caos. No se puede asumir que las reglas solo significan deberes, también implican derechos. Es un asunto de disciplina, coordinación, respeto, armonía y trabajo limpio y organizado. Si alguna organización falla por no tener sus normas escritas, la misma se puede transformar en una estructura autoritaria y caótica. Luego, "es aún más triste que la mayoría de las personas dentro o fuera del deporte no creen que el deporte debería adoptar un ambiente democrático, o que los atletas deberían tener derechos... Por sus fundamentaciones educativas el deporte debería adoptar y apoyar una filosofía democrática" (Ibid, p. 4)¹³. Esta idea puede aplicarse en cualquier sistema político. En algunas organizaciones deportivas no todos los miembros están representados, como Sack y Kidd (en Slack, 1993) han dicho cuando se refieren a las luchas políticas de los atletas para lograr representación en las organizaciones deportivas que controlan sus destinos atléticos. Puede haber organizaciones en las cuales jueces, entrenadores o atletas no estén representados. En estos casos sólo la decisión o la voz de los miembros de la junta directiva (administradores) son consideradas. Stewart (1998) afirmó la importancia de la comunicación de los administradores con todos los miembros de la organización, incluyendo los deportistas.

La situación descrita en el párrafo anterior puede estar ocurriendo en algunas organizaciones deportivas y puede que no sea percibida por los miembros; la participación en reglamentaciones y

¹¹ Original en inglés: "Some sports have made systematic efforts to insulate themselves from liability or its effect by the use of exclusions or indemnities.... The impact which the changed legal environment has had and can have on the affairs of incorporated sports organizations is not widely known or understood, even by a significant number of administrators"

¹² Original en inglés: "perhaps some individuals doubt validity of democracy in sport because they do not know how or are unwilling to relinquish control, or because they have never seen democracy in action within the sport milieu".

¹³ Original en inglés: "it is even sadder that most people within and outside sport do not believe sport should foster a democratic environment, or that athletes should have rights.... Because of its educational foundation sport must foster and support democratic philosophy".

patrones de control puede haber sido descuidada. La comunicación es la clave básica para involucrar y coordinar miembros de la organización en el proceso de gerenciarla. Las federaciones internacionales (e.g., FIG) pueden proveer algunas orientaciones generales a las federaciones nacionales del deporte específico (e.g., gimnasia). Salmela (1987) criticó la posición de la FIG al señalar que ellos no han recibido apoyo organizacional, financiero, ni filosófico de la FIG, a pesar de que pareciera que esa debiera ser de su preocupación. Letheren (1987) también reclamó acerca de la falta de información de los expertos de la FIG a la comunidad de países practicantes de este deporte.

Éxito en las Organizaciones Deportivas

Parkhouse (1996) señaló que una organización que logra sus metas es vista como más eficaz que una que no las logra; este enfoque ha sido utilizado muy extensivamente en la evaluación de la eficacia de las organizaciones deportivas. Las federaciones nacionales son organizaciones que tienen sus propios grupos de objetivos. Uno de sus objetivos comunes es el de obtener buenos resultados en las competencias internacionales. Un país que obtiene actuaciones sobresalientes se convierte en objeto de estudio y es un honor para cada miembro de la organización. Sin embargo, el éxito o fracaso en competencias siempre se ha relacionado a variables diferentes a la gerencia; e.g., “la más simple razón para el mejoramiento de la actuación deportiva es el mejor entrenamiento y el conocimiento aplicado de las ciencias del deporte.... Los entrenadores son vistos como factores claves, interconectados con otros, al determinar una estrategia para lograr el éxito internacional” (Schembri, 1987, p. 24)¹⁴. En otras palabras, el trabajo administrativo que ha sido hecho dentro de la estructura llamada federación nacional no es ni siquiera mencionado.

Los parámetros para medir el éxito de una organización son sus logros. En el mundo deportivo, la consideración dada a la organización dentro del país (en términos de aportes económicos) y el reconocimiento internacional dependen del número de medallas que se obtienen en competencias internacionales. Newel y Swan (1995) hablan acerca del desarrollo de atletas élite y de la relevancia de las medallas internacionales como un asunto primordial por razones de orgullo nacional. El aporte económico gubernamental y su conexión con el orgullo nacional es muy señalado en la literatura (e.g., Auld & Godbey, 1998; Nafziger, 1988).

Hay muchas razones que pueden influenciar negativamente en una organización y privarla de lograr buenos resultados. Generalmente, las limitaciones en una organización pueden clasificarse como biológicas, de autoridad, tecnológicas o económicas (Chelladurai, 1985). En gimnasia podemos añadir: el universo de participantes y el nivel técnico, por mencionar solo unas pocas. En cambio, hay ejemplos de países en el mundo que han logrado buenos resultados en competencias a pesar de algunas limitaciones, tales como: Cuba (problemas económicos), Rumania (con poca población comparada con USA, China o Rusia). En algunos países hay equipamiento más avanzado que en otros, sin embargo la mayoría de los entrenadores se adaptan a las condiciones y desarrollan técnicas específicas para superar las limitaciones.

¹⁴ Original en inglés: “the single biggest reason for the improvement of sport performance is better coaching and sport science knowledge.... Coaches are seen to be key factors, interlinked with others, in determining a strategy for achieving international success”

Los países pueden compartir los mismos problemas dentro de las organizaciones, pero, a través de reglamentaciones y subsistemas, han ordenado sus prioridades y controlan el alcance de las metas. Una forma de definir control consiste en asegurar el progreso hacia los objetivos de acuerdo a un plan (Zeigler & Bowie, 1983). Así, aun una buena organización estructurada con los subsistemas requeridos puede fracasar en el logro de sus objetivos si hay falta de control, el cual puede proveerse mediante reglamentaciones.

Gärtner (1989), en relación al éxito deportivo mencionó algunos aspectos considerados determinantes para la buena actuación en competiciones internacionales. Hizo referencia a población, ingreso nacional “per cápita” y aspectos socioculturales (también considerados por otros autores) para relacionarlos al producto exitoso, el cual es entendido como resultados positivos en los Juegos Olímpicos. Sin embargo, comparó el éxito obtenido por países occidentales en dos deportes, uno de ellos no olímpico (para cuando esta información se analizó), con los resultados que los países socialistas lograron:

El éxito de países occidentales en los Olímpicos en fútbol y en tenis está muy ligado al producto territorial bruto en el país considerado. Las actuaciones de países socialistas no encajan dentro de esta explicación porque el aspecto público del éxito deportivo internacional se apoya más fuertemente sobre decisiones presupuestarias centralmente planeadas que en los resultados producidos por el mercado. Esto explica por qué los países socialistas alcanzan logros super altos en los Olímpicos, pero actúan pobremente en deportes profesionales de gran mercado, como el tenis. (p. 283)¹⁵

Estableció una relación entre el sistema político, éxito e ingreso per cápita. En sus conclusiones, indicó que la pobre actuación de los países socialistas en estos deportes está ligada al poco apoyo que reciben del sistema político, especialmente el tenis porque no era olímpico. La situación ocurre a causa del bajo ingreso per cápita que es tan bajo en comparación con el de los países occidentales, que ellos tienen que dedicar al deporte olímpico los recursos económicos que tienen. Pero, este estudio se llevó a cabo básicamente con datos de países europeos, de modo que el mismo puede variar si se hace una comparación global. Ejemplos como Brasil con el fútbol, Cuba con el béisbol y aun Rusia con el fútbol, son fenómenos que tienden a contradecir estos hallazgos. Brasil con serios problemas económicos y Cuba sin incursionar en el béisbol profesional acostumbran estar en el primer nivel de estos deportes. En los Juegos Panamericanos ambos países obtienen los mejores resultados y donde quiera que compiten en la aldea global en estos deportes generalmente obtienen buenas posiciones. Esto nos hace pensar que hay otros aspectos que pueden influenciar el éxito en el deporte.

Otro ejemplo es el caso de Rumania en gimnasia artística. Durante un periodo de 24 años las mujeres rumanas han estado en el tope del nivel. Si se considera la variable ‘población’, podríamos compararla con la cantidad de gimnastas en USA, Unión Soviética (en el pasado), Rusia y China,

¹⁵ Original en inglés: “Western success at the Olympics, in soccer, and in tennis, is closely correlated with the aggregate income in the country under consideration. Socialist performance does not fit into this explanation because the public-good aspect of international sporting success bears more forcefully on central planned allocative decisions than on results produced by the market. This explains why Socialist countries overachieve at the Olympics, but perform poorly in professional sports with high marketability such as tennis”

entre otros. En este caso específico, esta variable no ha afectado mucho los resultados. Podemos comparar la población de la Unión Soviética y la República Democrática Alemana; los resultados obtenido por los alemanes (en términos de medallas) fueron excelentes a pesar de contar con menos de la mitad de la población que los soviéticos. De modo que esto sugiere que el éxito en el deporte no puede relacionarse solo con una variable. Muchos criterios deben ser usados para evaluar la eficacia de las organizaciones deportivas. Los registros de los equipos atléticos en términos de pérdida o victoria a menudo han sido utilizados para medir la eficacia organizacional en el deporte. Otros criterios pueden incluir la participación en eventos deportivos, rotación de entrenadores, satisfacción de los atletas o participantes y la igualdad de programas y servicios (e.g., Soucie, 1994).

Organizaciones Deportivas y Cambio

Hoy en día es normal oír acerca de la relación entre negocios y deporte (e.g., Auld, 1997; Baldwin, 1997; Boucher, 1998; Shilbury, 1996) y también se involucran más fondos gubernamentales en muchos casos. Esto ha traído al deporte un aumento de profesionalismo en su gerencia, estructuras complejas, relaciones externas con áreas comerciales, patrocinantes y ambiente legal.

Auld (1997) formuló la pregunta ¿a quién pertenece el deporte? La intervención de muchos organismos y elementos hacen realmente difícil responder esta pregunta. Mencionó que también es posible que la toma de decisiones democrática disminuya por cuanto las decisiones son más distantes, y lo que los autores han apuntado es que, como resultado de cualquier descenso en la toma de decisiones democrática, el deporte puede gradualmente perder contacto con los miembros de la base y por esta vía erosionar su apoyo.

McNulty y Pettigrew (1999) destacaron la importancia de la adaptación y el cambio en la organización. Se ha encontrado que la supervivencia y la actuación competitiva de las firmas ha sido fundada en la capacidad de las mismas para realizar cambios de manera oportuna y de alta calidad. No obstante, los cambios deben tener un propósito y estar fundamentados en la evaluación de la organización y en políticas claras. Los cambios organizacionales necesitan ser bien planeados y abarcar un período de tiempo substancial a fin de permitir a la gente adaptarse a ellos (Spencer & Warning, 1998).

La preocupación en torno a los aspectos organizacionales de las federaciones no ha sido reseñada ampliamente en la literatura. Se ha mencionado, por ejemplo, por Schembri (1987) al referirse al desarrollo de la gimnasia australiana, que los cambios más grandes por hacer son actitudinales y organizacionales. En la revista USA Gymnastics (1995), las visiones de éxito de la federación incluyen entre muchos aspectos, la realización de un Código de Conducta claro para sus miembros y su cumplimiento. Gillet (1998) elogió la importancia de la administración y los aspectos técnicos dentro de la organización de la Federación Francesa de Gimnasia. En términos de organización nacional, Webb, Jessup & Keenahan (1995) en su investigación indicaron conclusiones acerca de asuntos oficiales en el deporte australiano, sugirieron que los individuos de los entes deportivos pueden desarrollar su propio código y que el sistema necesita ser observado para que los miembros puedan ser electos en lugar de ser nombrados. Otro ejemplo a nivel macro se observa en el Plan Nacional del Deporte Venezolano 1997 – 2000 (Instituto Nacional de Deportes, 1996), en el

cual se mencionan los problemas que el deporte ha estado enfrentando. No hay referencias a las reglamentaciones y políticas seguidas por las organizaciones. La mayoría de los problemas se concentran en la falta de cultura deportiva y en problemas económicos. Muy poco se menciona acerca de los aspectos gerenciales o el papel de los administradores deportivos.

Las reglamentaciones técnicas varían normalmente de acuerdo al desarrollo del deporte, e.g., en la gimnasia el código de puntaje cambia al término de cada ciclo olímpico, aunque también se hacen pequeños cambios dentro del ciclo cuando son requeridos. Es interesante estudiar cuán frecuentemente las reglamentaciones que no se relacionan con aspectos técnicos son revisadas y modificadas. Los sistemas de reglamentaciones deberían revisarse constantemente y ser estudiados en función de adaptarlos al mundo cambiante, y también para asegurar que todos los miembros de la comunidad participen en el proceso de toma de decisiones.

En el curso de esta revisión literaria, no se encontró ninguna investigación en la cual las estructuras y reglamentaciones se hubieren asociado al éxito o buena actuación deportiva. Por otra parte, en la literatura asociada a la gerencia deportiva muy poco ha sido mencionado. La falta de estudios relacionados con esta área puede sugerir que hay un vacío literario en cuanto a éxito o performance en el deporte. Esta idea puede reforzarse con la cita de Newel y Swam (1995) cuando afirman que el nivel de excelencia obtenido en cualquier deporte depende en parte, de la forma como el mismo se organiza y que:

Para fomentar altos niveles de participación y excelencia internacional, necesitan difundirse nuevas ideas acerca de organización a los que están involucrados en la gerencia del deporte. La literatura del ambiente de negocios (administración) demuestra que el proceso de innovación requiere, primero, que nuevas ideas sean difundidas a las organizaciones y, segundo que esas ideas sean luego traducidas a través de un proceso de cambio organizacional dentro de la organización que lo está adoptando de modo que su uso sea apropiado. (p. 317)¹⁶

Conclusión

El análisis de políticas posee muchas dimensiones. Las políticas escritas son el producto de la gente que está dirigiendo el deporte en el país, y muy a menudo están escritas por los entes directivos del deporte. Es por esto que la conformación de entes directivos en conjunción con el nivel de participación que tienen otros miembros de la organización (disciplina deportiva), debe ser estudiada. Sin embargo, un análisis de las políticas escritas no estaría completo sin la opinión de los miembros afectados por las reglamentaciones. Las categorías establecidas en el análisis de las políticas deberían atender a las características de las constituciones de entes directivos y al nivel de participación de todos los miembros incluidos en la organización, e.g., gerentes-administradores, entrenadores, atletas y jueces. Las reglamentaciones concernientes al programa formativo y de

¹⁶ Original en inglés: "to encourage higher levels of participation and international excellence, new ideas about organizing need to be diffused to those involved in the management of sport. The literature from the business environment demonstrates that the process of innovation requires, first, that new ideas be diffused to organizations and, second, that these ideas then be translated via a process of organizational change within the adopting organization so that their usage is appropriate"

clasificación de los miembros (entrenadores atletas-gimnastas, jueces-árbitros) no pueden ser omitidas puesto que ellas forman parte de la naturaleza del deporte mismo. Aun así, estos elementos organizativos también son el producto de la tendencia idiosincrática gobernante de las federaciones deportivas. La gama de reglamentaciones en el deporte es muy grande, y en sí misma constituye el resultado del trabajo conjunto de las personas para gerenciar, desarrollar y dirigir el deporte. Para finalizar se señala que esta revisión literaria sirvió de marco teórico para una investigación en donde se demostró la relación e incidencia de las reglamentaciones en el éxito deportivo (López de D'Amico, 2000).

Referencias

- Ahlstrom, D., Si, S. & Kennelly, J. (1999). Free-agent performance in major league baseball: Do teams get what they expect?. *Journal of Sport Management*, 13, 181-196.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (1996). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. En S. Clegg, C. Hardt & W. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 191-217). USA: SAGE.
- Auld, C. & Godbey, G. (1998) Influence in Canadian national sport organizations: Perceptions of professionals and volunteers. *Journal of Sport Management*, 12, 20-38.
- Auld, C. (1997). Professionalisation of Australian sport administration: The effects on organisational decision making. *European Journal for Sport Management*, 4 (1), 17-39.
- Baldwin, R. (1997). The business development of sport: The role of a sport governing body. *Sport Law Administration and Practice*, 4 (6), 8-9.
- Beilharz, P. (1987). Reading politics: Social theory and social policy. *Australian and New Zealand Journal of Sociology*, 23 (3), 388-406.
- Birnberg, J. (1998). Control in interfirm co-operative relationships. *Journal of Management Studies*, 35, 421-428.
- Boucher, R. (1998). Toward achieving a focal point for sport management: A binocular perspective. *Journal of Sport Management*, 12, 76-85.
- Broom, E. (1986). High performance in sport, dance and education: Partners or antagonists?. *Proceedings of the VIII Commonwealth and International Conference on Sport, Physical Education, Dance, Recreation, and Health* (pp. 102-113). Glasgow, Scotland: E. & F.N. Spon.
- Broom, E. (1991). Lifestyles of aspiring high performance athletes: A comparison of national models. *Journal of Comparative Physical Education and Sport*, 13 (2), 24-54.
- Buckley, E. (1998). Gymnastics - school liable for teacher and volunteer student. *ANZSLA Newsletter* 8 (4), 4-5.

- Carrard, F. (1991). Legitimacy and legality of international structures in sport: Aspects and implications of arbitration and sanctions in international sport. En F. Landry, M. Landry & M. Yerles (Eds.), *Sport the Third Millennium: Proceedings of the International Symposium 1990* (pp. 514-520). Quebec, Canada: les Presses de L'Universite Laval Sainte-Fox.
- Caza, A. (2000, Enero). Leadership and culture in organisational change [Abstract]. Programa de la conferencia *The Third International Sport Management Alliance Conference*, 8.
- Chalip, L. (1995). Policy analysis in sport management. *Journal of Sport Management*, 9, 1-13.
- Chalip, L. (1996). Critical policy analysis: The illustrative case of New Zealand sport policy development. *Journal of Sport Management*, 10, 310-324.
- Chateaufort, Y. (1989, Octubre). Le sport: Nouvel enjeu de pouvoir au niveau local. *Revue de Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives*, 19 (20), 7-13.
- Chelladurai, P. (1985). *Sport management*. London, Canada: Sports Dynamics.
- Dartington, T. (1998). From altruism to action. *Human Relations*, 51 (12), 1477-1493.
- Doherty, A. (1998). Managing our human resources: A review of organisational behaviour in sport. *Sport Management Review*, 1, 1-24.
- Doherty, A & Chelladurai, P. (1999). Managing cultural diversity in sport organizations: A theoretical perspective. *Journal of Sport Management*, 13, 280-297.
- Douyin, X. (1988). A comparative study on the competitive sports training systems in different countries. *Journal of Comparative Physical Education & Sport Cross-Culture*, 10 (2), 3-12.
- Durning, D. (1993). Participatory policy analysis in a social service agency: A case study. *Journal of Policy Analysis and Management*, 12 (2), 297-322.
- Gärtner, M. (1989). Socialist countries' sporting success before Perestroika - and after?. *International Review for the Sociology of Sport*, 24 (4), 283-297.
- Gillet, P. (1988, Mayo/Junio). Structures et organisation. *Education physique et sport*, 211, 52.
- Goslin, A. (1996). Human resource management as a fundamental aspect of a sport development strategy in South African communities. *Journal of Sport Management*, 10, 207-217.
- Hamilton, L. & Turner, P. (1997). Power in sport: A case study in Victoria soccer. *Conference Proceedings: 2nd Annual Sport Management Association of Australia 1996* (pp. 95-114). Deakin University, Australia: Sport Management Association of Australia and New Zealand.
- Hatch, M. (1997). *Organizational theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York, USA: Oxford University Press.
- Healey, D. (1989). *Sport and the law*. Kensington, Australia: New South Wales University Press.

- Healey, S. (1998). Judiciary & disciplinary proceedings: How to stay out of Courts. En *Papers delivered at a BLEC Seminar in May 1998 (Session 2)*. Australia: Business Law Education Centre.
- Heinilä, K. (1989). International competition as a test of athletic performance - Overt and covert validity. En F. Fu, M. Ng & M. Speak (Eds.), *Comparative physical education and sport volume 6* (pp. 193-198). Hong Kong: Physical Education Unit: The Chinese University of Hong Kong.
- Heinilä, K. (1995). Sport disciplines in the light of the sociological imagination. En B. Karl-Heinrich & A. Rütten (Eds.), *International Sociology of Sport: Contemporary Issues; Festschrift in honor of Günther Lüschen* (pp. 99-109). Stuttgart: Nagelschmid.
- Herman, R. & Heimovics, D. (1994). Executive leadership. En R. Herman (Ed.), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (p. 137-153). San Francisco: Jossey Bass.
- Hickson, D. & Pugh, D. (1984). *Writers on organizations* (3rd ed.). USA: Penguin Business.
- Huon De Kermadec, J. (1985). Le contrôle de la légalité des décisions des fédérations sportives ayant le caractère d'acte administratif. *Revue du droit public et de la science politique en Paris e a l'étranger*, 101, 407-441.
- Instituto Nacional de Deportes. (1996). *Lineamientos del plan general del deporte 1997 - 2000*. Caracas, Venezuela: Planificación y Coordinación Deportiva del Instituto Nacional de Deportes.
- Ivancevich, J., Matteson, M. & Olekalns, M. (1997). *Organisational behaviour and management*. Sydney, Australia: McGraw Hill.
- Keats, D. (1994, Abril-Junio). Better relationship between. *Sports Coach*, 3.
- Kempner, T. (1976). *A handbook of management*. Great Britain: The Chaucer Press.
- Kennedy, A. (2000, Marzo 6). Court throws out 49er Olympic team decision. *The Sydney Morning Herald*, p. 24.
- Kjeldsen, E. (1992). The Manager's role in the development and maintenance of ethical behavior in the sport organization. *Journal of Sport Management*, 6, 99-113.
- Kondra, A. & Hinings, C. (1998). Organizational diversity and change in institutional theory. *Organization Studies*, 19 (5), 743-767.
- Letheren, C. (1987). International level gymnastics: Future needs and directions. En B. Petiot, J. Salmela, & T. Hoshizaki (Eds.), *World identification system for gymnastic talent* (pp. 220-225). Montreal, Canada: Sport Psyche.

- López de D'Amico, R. (2000). *Organisation and Regulations in National Sport Bodies: A Comparative Study in Artistic Gymnastics*. Trabajo de grado de doctorado. The University of Sydney.
- López de D'Amico, R. & O'Brien, C. (1999). Athletes fighting for their right to compete: A case study. En T. Taylor (Ed.) *The First International Conference on Sport and Human Rights: How you play the game* (pp. 60-63). Sydney: University of Technology, Sydney.
- Mancini, Q. (1995, Mayo/Junio). Sports governing bodies heading towards the millennium: The Italian situation. *Sports Law and Finance*, 3 (1), 10-12.
- McNulty, Y. & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the board. *Organization Studies*, 20 (1), 47-74.
- Middleton, M. (1987). Nonprofit boards of directors: Beyond the governance function. En W. Powel (Ed.), *The non profit sector* (pp. 142-153). New Haven, CT: Yale University Press.
- Minter, R. (1990). History of management thought. En Y. Parks & B. Zanger (Ed.), *Sport & fitness management: Career strategies and professional content* (233-243). Champaign, Illinois/USA: Human Kinetics Books.
- Mitchell, R., Crosset, T. & Barr, C. (1999). Encouraging compliance without real power: Sport associations regulating teams. *Journal of Sport Management*, 13, 216-236.
- Murphy, G. (1994, Abril-Junio). Bringing the sports official in from the cold. *Sports Coach*, 2.
- Nafziger, J. (1988). *International sports law*. United States of America: Transnational Publishers, Inc.
- Newell, S. & Swan, J. (1995). The diffusion of innovations in sport organizations: An evaluative framework. *Journal of Sport Management*, 3, 317-337.
- Olin, K. (1995). On reflections of power in sport institutions. En B. Karl-Heinrich & A. Rütten (Eds.), *International Sociology of Sport: Contemporary Issues; Festschrift in honor of Günther Lüschen* (pp. 321-329). Stuttgart: Nagelschmid.
- Opie, H. (1996, Diciembre/ 1997, Enero). Sport and law or sport law. *For the Records*, 6-7.
- Parkhouse, B. (1996). *The management of sport: Its foundation & application* (2nd ed.). USA: National Association for Sport & Physical Education.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 2 (40), 96-124.
- Pfeffer, J. (1999, Enero/Febrero) Seven practices of successful organizations. *Healthcare Forum Journal* [en línea], 42 (1), 24-27. Disponible: ABI/Inform. UMI. Article Clearinghouse Number: 1943.01.
- Rail, G. (1988). A Theoretical framework for the study of complex sport organizations. *Journal of Sport Management*, 2, 40-52.

- Railey, J. & Tschauner, P. (1993). *Managing physical education, fitness and sport programs* (2nd ed.). California, USA: Mayfield.
- Remy, P. (1994). Questions de droit: Un aperçu de l'environnement juridique du financement du sport. *Education physique et sport*, 44 (247), 35-36.
- Romain, D. (1991, Enero). Les dirigeants sont-ils irresponsables?. *Equipe Magazine*, 479, 30-34.
- Salmela, J. (1987). International level gymnastics: Future needs and directions. En B. Petiot, J. Salmela, & T. Hoshizaki (Ed.), *World identification system for gymnastic talent* (pp. 216-217). Montreal, Canada: Sport Psyche.
- Sattler, T. & King, J. (1998). Understanding organizational and personal conflict. *Fitness Management*, 14 (1), 20-22.
- Schembri, G. (1987). Gymnastic development: An Australian perspective. En B. Petiot, J. Salmela & T. Hoshizaki (Ed.), *World identification system for gymnastic talent* (pp. 21-33). Montreal, Canada: Sport Psyche.
- Shakespeare, W. (1993). "Amateur" sport and law. *Proceedings of the 3rd Annual Australian and New Zealand Sport Law Association* (pp. 23-25) Canberra, Australia: ANZSLA Inc.
- Shand, M. (1997). Selection of athletes - Why not on merit?. En H. Opie (Ed.), *Australia and New Zealand Sport law Association Conference* (pp. 317-331). Australia: ANZSLA Inc.
- Shilbury, D. (1996). Towards Sydney 2000: Precipitating sport management planning in Australia. En J. Chappelet (Ed.), *Sport management: An international approach* (pp. 127-131). Lausanne: International Olympic Committee.
- Shilbury, D. & Hamilton, L. (1997). The strategy-culture relationship at Port Adelaide football club: A case study. *Conference Proceedings: 2nd Annual Sport Management Association of Australia 1996* (pp. 57-78). Deakin University, Australia: Sport Management Association of Australia and New Zealand.
- Shilbury, D. & Deane, J. (1998). *Sport management in Australia: An organisational overview*. Australia: Deakin University.
- Sievers, A. (1996). *Associations and clubs law in Australia and New Zealand* (2nd ed.). Sydney, Australia: The Federation Press.
- Simms, D. (1999, Septiembre). *Harassment-free sport: Creating a safer environment*. Trabajo presentado en la conferencia "How you Play the Game: The Contribution of Sport to the Promotion of Human Rights". Human Rights Council of Australia, Sydney.
- Slack, T. (1993). Morgan and the metaphors: Implications for sport management research. *Journal of Sport Management*, 7, 189-193.

- Soucie, D. (1994). Effective managerial leadership in sport organizations. Journal of Sport Management, 8, 1-13.
- Spencer, B. & Warning, P. (1998, Noviembre) *Toward a structure for state sporting organisations*. Trabajo presentado en la conferencia "Fourth Annual Conference of the Sport Management Association of Australia and New Zealand, Gold Coast, Australia.
- Stevenson, C. (1989). Perceptions of justice in the selection of national teams. *Sociology of Sport Journal*, 6, 371-379.
- Stewart, P. (1998). What can we learn from the experience of others?: A case study. En *Papers delivered at a BLEC Seminar in May 1998* (Session 8). Australia: Business Law Education Centre.
- Stoll, S., Beller, J. & Durrant, S. (1993, Junio/Julio). A bill of rights for athletes: A novel idea or blasphemy?. *For the Records*, 3-5.
- USA Gymnastics. (1995, Enero). A plan for the future of USA Gymnastics. *Technique*, 30-31.
- Vredenburg, D. & Brender, Y. (1998). The hierarchical abuse of power in work organizations. *Journal of Business Ethics*, 17, 1337-1347.
- Webb, P., Jessup, S. & Keenahan, B. (1995). *Analysis of officiating issues in Australian sport with recommended policy guidelines for sporting organisations*. Canberra, Australia: National Sports Research Centre.
- Zeigler, E. & Bowie, G. (1983). *Management competency development in sport and physical education*. Philadelphia, USA: Lea & Febiger.

LA AUTORA

Rosa López de D'Amico (PhD)

Profesora de la Especialidad de Educación Física: Mención Deporte (Mención Magna Cum Laude) y Lengua Extranjera: Mención Inglés (Mención Cum Laude). Magíster en Educación: Mención Enseñanza de la Literatura en Inglés (Tesis Mención Publicación) en la UPEL – Pedagógico de Caracas. Doctorado en Filosofía de la Educación - Tesis en Organización y Reglamentación Deportiva de la Universidad de Sydney (The University of Sydney) – Australia
Miembro del Programa de Promoción al Investigador (PPI-FANCIT)
Coordinadora del Nucleo de Investigación en Educación Física, Deporte, Recreación y Danza.
E-mail: rlopezdedamico@yahoo.com

Datos de la Edición Original Impresa

López de D` Amico, R. (2003, Junio). Algunas consideraciones teóricas para el estudio de las reglamentaciones deportivas a luz del éxito deportivo (una revisión bibliográfica) *Paradigma*, Vol. XXIV, N° 1, Junio de 2003. / 61-99.