

LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS: ASPECTOS TEÓRICOS MANAGEMENT IN SPORTS ORGANIZATIONS: THEORETICAL ASPECTS

Autores:

M.Sc. Dushan Lalisha Kahatapitiya (Código ORCID 0000-0003-1418-6339)

Dr.C. Nereyda Piñeiro Suárez, Profesor Titular (Código ORCID 0000-0003-2149-2721)

Institución: Universidad Agraria de La Habana

Localidad: Cuba

Resumen

Las organizaciones deportivas dirigen sus acciones hacia el logro de metas, la conquista de resultados, lograr los máximos resultados, todo ello expresión de una sobrecarga de energía, que se ha convertido en algo casi natural y prácticamente en costumbre. Este dinamismo de las organizaciones deportivas puede ser comprendidas a través del estudio de Desarrollo Organizacional, sus fundamentos permiten precisar por qué y cómo cambian las organizaciones, y se considera al ser humano como centro de los procesos tales como: el liderazgo, las comunicaciones, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, se parte de la hipótesis que las causas de los problemas reside en los procesos y si se quiere solucionar es ahí donde se deben centrar los esfuerzos. Teniendo en cuenta esta idea, se realiza el presente trabajo, pues las organizaciones se estructuran en dependencia del objetivo que les correspondan cumplir en la sociedad. Sin embargo, no siempre se tienen en cuenta los fundamentos teóricos y científicos para su conformación. En el presente trabajo se plantea como objetivo sistematizar los referentes teóricos sobre la estructura organizacional, para el Club de Boxeo MAS Holdings de Sri Lanka, como una Organización Deportiva Básica.

Palabras claves: estructura organizacional, organizaciones deportivas, desarrollo organizacional.

Abstract

Sports organizations direct their actions towards the achievement of goals, the conquest of results, achieving maximum results, all of which is an expression of an overload of energy, which has become something almost natural and practically customary. This dynamism of sports organizations can be understood through the study of Organizational Development, its fundamentals allow us to specify why and how organizations change, and the human being is considered as the center of processes such as: leadership, communications, decision-making, interpersonal relationships, it is based on the hypothesis that the causes of the problems lie in the processes and if you want to solve them, that is where you should focus your efforts. Taking this idea into account, the present work is carried out, since organizations are structured depending on the objective that they must fulfill in society. However, the theoretical and scientific foundations for its formation are not always taken into account. In the present work, the objective is to systematize the theoretical references on the organizational structure, for the MAS Holdings Boxing Club of Sri Lanka, as a Basic Sports Organization.

Keywords: organizational structure, sports organizations, organizational development

Introducción

En el curso de la presente investigación, se pudo constatar la diversidad de criterios sobre el estudio de las organizaciones, tal es el caso de Engels (1984), Druker (1996), De Loach & López (1998), Del Toro Reyes(2004), Montero Delgado (2004), González Martínez (2005), Martínez Arellano (2006), Cardona Saldarriaga (2008), Robbins (2009), Chiavenato (2009), Delgado Uribe & Escalante Sánchez (2017), Sánchez (2018), Ayllón Saboya (2018), y Muñoz (2018), entre otros consultados. Estos investigadores coinciden de forma general en que para estudiar una organización (Social, Política, Económica, Deportiva, otras) debe partirse del contexto en la cual ellas se desarrollan, y tener en cuenta los aspectos intrínsecos (componentes del comportamiento organizacional) y extrínsecos (medio ambiente, relaciones con otras organizaciones, cambios en el contexto local, nacional e internacional)

Para el autor de esta investigación, resultó interesante el que los diferentes criterios consultados, partan de lo relacionado con el comportamiento organizacional, para en un momento dado, hacer referencia a la estructura organizacional, además se considera importante el papel que desempeñan los individuos para el éxito de las mismas. Sin embargo, los análisis se remiten a tener en cuenta como antecedentes el desarrollo de las teorías de la administración, para lograr la comprensión del comportamiento actual en materia de estructuración de una organización. Otro aspecto a destacar es que la literatura sobre la temática se centra en los criterios de los llamados “Gurú de la administración”, es decir de Druker (1996), Robbins, S. (2009) y Chiavenato, I. (2009) principalmente, evidenciándose la actualización a partir de tesis de grados y artículos fundamentalmente.

A pesar de lo explicitado, en el contexto de Sri Lanka, se aprecia que los referentes teóricos citados, no son tenido en cuenta para organizar y estructurar el sistema de trabajo en las organizaciones deportivas, las mismas se organizan fundamentalmente a partir de los criterios e intereses de quienes las dirigen o los que poseen medios para convertirse en propietarios de las mismas.

Esto se puede evidenciar en conversaciones e intercambios con directivos deportivos de Sri Lanka, específicamente con los del Club de Boxeo MAS Holdings, Cuyas preocupaciones están en:

- Las insuficiencias para enfrentar los cambios a la mayor velocidad posible con la intensidad e influencia que los caracteriza hoy día.

- La estructura organizativa actual resulta insuficiente y se ha convertido en barrera para asumir creadoramente los cambios del entorno.

Estos elementos conducen a declarar que la estructura organizacional del Club de Boxeo MAS Holdings de Sri Lanka, carece de los sustentos teóricos científicos que fundamenten adecuadamente su estructura, ello se evidencia en la poca estabilidad de los resultados competitivos tanto en lo nacional como internacional, dada por insuficiencias en las relaciones entre las áreas organizativas de la estructura organizacional existente y con ello la poca coherencia de las acciones estratégicas para el logro de los objetivos de dicha institución deportiva.

Por lo que el problema científico está en precisar: ¿Cuáles son los referentes teóricos a considerar para perfeccionar la estructura organizacional del Club de Boxeo MAS Holdings de Sri Lanka?

Objetivo de investigación: Sistematizar los referentes teóricos sobre la estructura organizacional, para el Club de Boxeo MAS Holdings de Sri Lanka, como una Organización Deportiva Básica.

En la investigación se utilizaron diferentes métodos, técnicas e instrumentos que posibilitaron el desarrollo de la misma entre ellos se encuentran: Métodos del nivel teórico: Deductivo inductivo, Analítico- sintético, Histórico – Lógico, Enfoque sistémico. Métodos del nivel empírico: Análisis documental

Desarrollo

Epígrafe 1. La gestión en organizaciones deportivas y sus principales características

En el proceso de sistematización teórica, el autor constata la coincidencia de criterio entre diferentes investigadores de que las organizaciones como tal (sociales, económicas, políticas, religiosas, etc.), poseen un carácter sociohistórico, pues desde la Comunidad Primitiva, el hombre manifestó la necesidad de agruparse para sobrevivir a las condiciones en que se desarrollaba. Así aparece la organización primigenia más conocida y la más antigua, considerada como la célula fundamental de la sociedad: la familia.

Sobre el origen de las formas organizativas del hombre, una vez que desaparece la comunidad gentilicia, Engels (1994) señala que:

...Los nuevos grupos constituidos por la división del trabajo, primero entre la ciudad y el campo, después entre las diferentes ramas de la industria en las ciudades, habían creado nuevos órganos para la defensa de sus intereses, y se instituyeron oficios públicos de todas clases... (p.113)

Queda evidenciada en esta cita, cómo de forma progresiva se fueron conformando asociaciones u organizaciones que dependían de las propias necesidades del hombre y del nivel de desarrollo que

van alcanzando las fuerzas productivas. Es por ello debe tenerse en cuenta que, al considerar al hombre como un ser social, se hace necesario verlo desde las interrelaciones que establece con las organizaciones.

Las ciencias sociales (Historia, Sociología, Filosofía, Economía, Etnografía, otras) manifiestan profundo interés en comprender los elementos y características que tipifican las organizaciones que se han formado en ese largo peregrinar del hombre desde su aparición, por ello las aristas d análisis cambian a partir del objetivo que se persigue.

Sin embargo, las investigaciones sobre las formas de organizarse los grupos humanos y cómo se desempeñan toman fuerza a finales del siglo XIX y en la primera mitad del siglo XX, a raíz de la influencia de la Revolución Industrial, periodo en el que se manifiestan, surgen y se desarrollan una diversidad cada vez más creciente y compleja de organizaciones, así se consolidan estudios e investigaciones más consistentes y fundamentados sobre esos procesos.

En dicho periodo se evidencia una gran riqueza en enfoques, corrientes y escuelas sobre el estudio de las organizaciones, que en lo fundamental se centran en aspectos del comportamiento humano en función de lograr una mayor y mejor productividad.

En correspondencia con lo anterior, queda claro que, una organización posee formas y contenidos establecidos para el tratamiento de los individuos y colectivos, los que en general están normados y preestablecidos, lo cual no excluye la existencia de formas y contenidos nuevos, como resultado del carácter socio histórico que tienen las instituciones. Por tanto, estos contenidos y formas nuevas que se introducen y se desarrollan, implican cambios culturales, sociales, económicos, productivos, jurídicos, entre otros. (Piñeiro Suárez, 2013, p.85)

Para la presente investigación el autor asumirá el término gestión, por considerar que responde con mayor objetividad a los propósitos de este proceso. A su vez, se constata que en la actualidad la gestión deportiva ha evolucionado a pasos gigantescos, dicho avance está estrechamente relacionado con el desarrollo de las entidades que lo representan. Establecer las directrices para su constitución, estimular su progreso y asesorarlos en la postulación a concursos públicos de financiamiento de actividades deportivas, son tareas centrales que desempeña este tipo de organización.

La bibliografía que hoy existe sobre organizaciones deportivas, se refiere a aquellas organizaciones cuya finalidad es la promoción y desarrollo del deporte, ya sea a través de la práctica deportiva, de la

competición deportiva o de la definición de las normas y reglas que guían tanto la práctica como la competición.

Desde los años 50, las organizaciones han sido fuente de innumerables investigaciones sobre todo en el campo de las ciencias sociales. Entre los temas investigados uno de los más relevante es el relacionado con la estructura de las organizaciones asociado a una buena gestión en su desempeño. La literatura es bastante extensa, tanto en libros, artículos académicos, y en la actualidad se manifiestan diversas perspectivas y enfoques para comprender las diferentes formas que pueden tener las organizaciones. En el caso referido a organizaciones deportivas la literatura es bastante escasa.

Estructura de una organización

La división del trabajo constituye un aspecto importante para definir una estructura organizacional, y se le da el nombre de proceso de diferenciación. Sin embargo, una vez dividido el trabajo en diversas tareas, es fundamental coordinar las partes para lograr un objetivo común, proceso que se conoce como integración. Por ello al decir de Gómez, Opazo y Martí (2007), la diferenciación y la integración son dos procesos claves para comprender la estructura de una organización. Diferenciación e integración expresan el grado de complejidad de la organización: a mayor diferenciación, mayor necesidad de coordinación y control, por ende, más compleja la organización. Por lo anteriormente expuesto, la complejidad de las organizaciones debe ser estudiada desde un enfoque multifacético.

La forma más adecuada de estructura dependerá de las metas que se plantea la organización, es decir de todas y cada una de las características que hacen de una organización una institución particular.

En el caso de las organizaciones deportivas, existen algunas particularidades que son especialmente relevante en la actualidad, cuando el deporte y sus organizaciones han visto amenazadas su tradicional forma de actuar, estos procesos son: la profesionalización del deporte, la comercialización de la actividad deportiva y el dopaje.

Enfoques actuales sobre el estudio de las organizaciones

En los enfoques anteriores, los estudios se centraban en las preocupaciones de los administradores hacia el interior de la organización, pero en la década de los 60's, los investigadores en administración se enfocaron en analizar lo que ocurría en el entorno fuera de los límites de la organización

Surgen entonces modelos administrativos (Gutiérrez Betancur, 2000) como el enfoque sistémico, el contingencial y el cibernético que se convierten en herramientas para abordar un futuro deportivo. Por ello se considera pertinente realizar un acercamiento al entendimiento de estos tres modelos:

El modelo sistémico- el sistema está representado por todos los componentes y relaciones necesarias que se han de establecer en una organización. La jerarquía de ellos y el número de subsistemas dependen de la complejidad del sistema total. Reconoce que las organizaciones no están aisladas, ellas dependen del entorno para obtener sus recursos y para que este absorba sus productos.

El modelo contingencial- el modelo indica que las organizaciones deportivas son cambiantes, lo que invita a utilizar modelos adecuados a situaciones y que permita hacer ajustes a las relaciones internas y externas de la organización. Con la teoría contingencial se da el desplazamiento de la observación desde adentro hacia fuera de la organización: se hace énfasis en el ambiente y en las exigencias ambientales sobre la dinámica organizacional. Reconoce que las instituciones son innovadoras, transitorias, cambiantes, por lo tanto, sus cargos, sus funciones, sus responsabilidades pueden cambiar con alta celeridad.

El modelo cibernético- Beer (citado por Espejo, 2004) define la cibernética como la ciencia que estudia la efectividad organizacional. De aquí que la adopción por parte de las organizaciones deportivas de este modelo, les facilita a sus gestores crear un criterio adecuado para desenmarañar interrogantes específicos acerca de una situación y ofrecer nuevas ideas para el diseño organizacional.

Estos tres modelos remiten a considerar las razones de ser de una organización, sus miembros, usuarios o clientes, ellos son los que hacen efectivo una buena gestión organizacional. Las organizaciones deportivas, si bien es cierto que hacen grandes esfuerzos por sobrevivir, crecer y desarrollarse en ocasiones olvidan que por sí solas y dadas las dificultades actuales no pueden subsistir.

Constituyen organizaciones deportivas los clubes deportivos y demás entidades integradas a partir de éstos, con personalidad jurídica, sin fines de lucro y que tienen por objeto procurar su desarrollo, coordinarlos, representarlos ante autoridades y ante organizaciones deportivas nacionales e internacionales.

Bajo estos modelos declarados y la concepción de una gestión flexible de una organización deportiva se definen características principales tales:

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

Al analizar los elementos expuestos, se puede considerar que una buena organización optimiza la eficacia, la productividad y el trabajo del empleado, por lo que el rendimiento aumentará sustancialmente mediante la descripción de cargos, la distribución adecuada de tareas en departamentos o unidades de tamaño razonable, la definición de la autoridad, la delegación de poderes y una buena relación entre todas las unidades.

Epígrafe 2. Tendencia histórica del proceso de gestión deportiva

La Gestión Deportiva, no nace de forma espontánea, sino que tal como se expone a continuación es el resultado de un largo proceso de evolución. Sus antecedentes se ubican en la antigüedad y en las teorías científicas de la administración del siglo XIX y XX. Posteriormente, aparece influenciada por

los cambios producidos en el contexto económico-social constituyéndose como una disciplina científica y profesional. Su madurez y evolución continúa hasta la actualidad.

La evolución histórica del proceso de gestión deportiva extraída de Martínez del Castillo (1995), De Andrés (1997), De Lucas (2005), Gómez (2003), Zambrana (2005) y Méndez (2014) se resume en las siguientes cuatro fases:

1. *Gestación*: Una primera etapa hasta mediados de los años setenta caracterizada por un entorno estable. Los sistemas de dirección estaban centrados en fijar objetivos de la empresa que, conjugados con intereses individuales, establecen la estructura de la organización y planifican la actividad empresarial.
2. *Nacimiento*: A mediados de los setenta se pasa a una etapa con entorno reactivo – adaptativo a una segunda etapa que obliga a afrontar los cambios y elaborar estrategias generándose un sistema de planificación estratégica (interna, externa y a largo plazo).
3. *Período de madurez*: Después de los 70, se cambia la orientación de la dirección. De un entorno de Dirección Tradicional se pasa a un “Sistema de dirección estratégica”. En la década de 1990 aparecen las empresas de gestión de servicios e instalaciones, combinándose una gestión mixta (pública y privada) y se demandan más y mejores profesionales. Se requiere una progresiva profesionalización en los responsables de la gestión con conocimientos y técnicas de dirección. Surge el gestor deportivo.
4. *Evolución y enfoque hacia la excelencia*: A partir de inicios del siglo XXI, se buscan criterios de calidad en el servicio, eficacia, eficiencia, rentabilidad económica. Se invierte en recursos humanos y profesionaliza el sector.

Blanco (2013), establece que las futuras tendencias en el proceso de gestión deportiva vendrán condicionadas por factores como:

- a) El desarrollo socio-económico en cada ámbito territorial,
- b) El crecimiento y la diversificación del Sistema Deportivo,
- c) La ampliación de los segmentos de demanda,
- d) La innovación en los procesos de gestión del deporte,
- e) La reforma de las enseñanzas relacionadas con la actividad física y el deporte y la ordenación de los distintos desempeños profesionales,
- f) La aprobación de la normativa precisa.

Como ha quedado expuesto los cambios de la gestión del deporte han sido considerables desde su pasado, presente y previsión de su tendencia futura.

La organización deportiva debe conseguir el desarrollo de todo el potencial que dispone la gestión del deporte en sus dos vertientes científica y profesional por ello se coincide con Costa (2005), Jae (2013) y Blanco (2015) y se propone contar con:

- Organizaciones flexibles y profesionales que desarrollen nuevos modelos de dirección y gestión.
- Prospectivas y proactivas, capaces de anticiparse y adaptarse a las exigencias contextuales, demandas e intereses actuales y futuros de la sociedad ofreciendo servicios de calidad.
- planifiquen e instauren eficientes, eficaces y efectivos sistemas de organización y gestión.
- Profesionales formados para conseguir que la gestión del deporte avance por buen camino.
- Contar con personas que tengan doctorados de calidad en esta área de conocimiento.
- Potenciar la investigación.

Cualquier organización deportiva deseosa de cumplir su misión y coordinar con éxito las actividades diarias de su deporte, debe mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados, voluntarios y miembros, facilitar la participación masiva en su deporte, asegurar la disponibilidad de material deportivo de alta tecnología y crear las condiciones apropiadas para la organización de eventos deportivos que aseguren mayor competitividad para sus deportistas, más entretenimiento para los espectadores, mayor interés para los medios y más satisfacciones para los patrocinadores.

Epígrafe 3. Fundamentos del proceso de gestión en organizaciones deportivas

La administración, como se concibe hoy, es el resultado histórico, integrado y acumulado de la producción de múltiples disciplinas. Desde la antigüedad conceptos como *autoridad* han sido utilizados por estructuras políticas sociales, militares y religiosas. Sin embargo, la llamada ciencia de la administración sólo surgió a principios del siglo XX y fue un suceso histórico de gran trascendencia.

El propósito de la administración, como asegura Gutiérrez (2007), es interpretar los objetivos de una organización y transformarlos en acción organización al por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada. La administración exige acciones y debe concentrarse en los resultados.

De su estudio se encarga la teoría general de la administración que data de los comienzos del siglo pasado y en su devenir ha contado con la contribución de diversos estudiosos, entre los que se encuentran: Mintzberg (1981), Gulik, Dimok y Max, citados por Galván (1994), Drucker (1996), Soucie (2002), Stoner (2004), Acosta (2005), Chiavenato (2006), Bernal (2007), Gutiérrez (2007), Robbins (2009), Katz (como se cita por Hernández, 2011), Menguzato y Renau (2011), Durdová

(2012). Estos autores coinciden en afirmar que la administración es un proceso que contiene acciones de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar subprocesos y recursos para la obtención de un propósito determinado. Al analizar sus publicaciones, se puede aseverar que la teoría de la administración, como cualquier teoría social, proporciona un punto focal estable de la experiencia de las personas. Permite que las personas comuniquen con eficiencia los aspectos de la administración y las organizaciones que consideran importantes.

En el contexto deportivo, Sacristán (1996), Hernández-Roca (1999), Montero (2002) y Paulas (2006) citados por Paulas (2015), así como Gómez, Opazo y Martí (2007), constituyen investigadores de la organización deportiva. Estas organizaciones protagonizan procesos de constante cambio y ajuste, lo que se debe en lo fundamental a los procesos de profesionalización y comercialización del deporte, ello se traduce en la existencia de gran variedad de formas estructurales muy dinámicas dada la necesidad de los ajustes para responder a un entorno cambiante.

Un aspecto significativo es que existe una concepción amplia sobre la definición de las organizaciones deportivas.

Si se tiene en cuenta los elementos antes expuestos, ello conduce a encontrar diferentes tipos de organizaciones, lo que las distingue son las metas, los recursos que utilizan y la diferencia del entorno en las que se encuentran instaladas. Ellas pueden existir de forma independiente para responsabilizarse con una de las dimensiones del concepto deporte, aunque están estrechamente interrelacionadas para poder dar cumplimiento a la finalidad de promoción y desarrollo del deporte.

Gómez, Opazo y Martí (2007), hacen referencia a autores como Trevor Slack quien por su experiencia en estos tipos de estudios destaca el hecho de que todas aquellas instituciones que participan en la actividad deportiva que poseen objetivos orientados a esta actividad, se les considera organizaciones deportivas.

La ubicación del deporte como un fenómeno social, económico y político en las sociedades actuales; su influencia en un gran sector poblacional, la destinación de altos recursos para su funcionamiento, la ampliación y construcción de nuevos escenarios deportivos y la implementación de nuevas tecnologías, obliga a pensar seriamente en cómo es administrada la actividad deportiva. Es esta condición la que permite, para los propósitos de esta investigación, el sustento que aporta Paulas (2015), quien asegura que una organización deportiva es una organización social y específica donde se desarrollan los procesos de actividad física y deportes.

Se puede convenir que gestionar supone la realización de las tareas necesarias para cumplir unos objetivos. Incluso, una descripción más simple y nada académica, define la gestión como “hacer lo

necesario para que algo funcione” (Blanco; 2015, p.23). El sector deportivo en todas sus dimensiones, al igual que las demás realidades sociales, requiere de la gestión para lograr los objetivos previstos con el menor coste posible.

Continúa aportando este autor que la gestión no reside exclusivamente en el trabajo realizado desde la cúspide de una organización, es decir, en la tarea de alta dirección, sino que también es imprescindible en los distintos niveles organizativos, siempre que alguien tenga atribuida la coordinación de tareas de otras personas. Por esta razón, se entiende que gestionar es la actividad de dirigir una empresa u organización en su conjunto, o una parte o nivel de la misma.

La administración y gestión deportiva procuran siempre el máximo aprovechamiento de los recursos, mediante su utilización eficiente. Sus principales funciones se engloban en planificación, organización, dirección y control. Durante la planificación se decide anticipadamente qué, quién, cómo, cuándo y por qué se hará el proyecto. Las tareas más importantes de la planeación son determinar el status actual de la organización, pronosticar a futuro, determinar los recursos que se necesitarán, revisar y ajustar el plan de acuerdo con los resultados de control y coordinar durante todo el proceso de planeación. La organización realiza actividades en grupo, de asignación y asesoramiento, y proporciona la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades. Dentro de esta etapa se identifica, define y divide el trabajo a realizar, se agrupan y definen los puestos, se proporcionan los recursos necesarios y se asignan los grados de autoridad.

Gutiérrez (2007), define la gestión deportiva como: “la suma de operaciones, técnicas, comerciales y de marketing, que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva” (p.21).

La gestión deportiva no es solo un problema de la organización, sino concierne al conjunto de esfuerzos de la comunidad, esta premisa exige el cambio del contexto en que se desarrolla su accionar. En este mismo orden de ideas de Paulas (2011) concreta que: “la gestión deportiva posibilita dirigir con acción y efecto el conjunto de actividades y medios necesarios con el objetivo de materializar los servicios de la actividades físicas y deportivas con el uso racional de los recursos disponibles”.(s/p)

Este propio autor (Paulas, 2011), enuncia seis objetivos para alcanzar una gestión deportiva exitosa, ellos son:

1. Satisfacer las necesidades e interés del cliente.
2. Ofrecer un servicio variado de actividad física y deporte con la calidad requerida.

3. Efectuar y controlar la utilización adecuada de los recursos humanos, económicos y financieros.
4. Establecer procesos colaborativos y de alianzas estratégicas en la organización y con otras instituciones.
5. Propiciar la correcta utilización y explotación de las instalaciones y equipamiento deportivo.
6. Incrementar la práctica de las actividades físico deportivo en las organizaciones.

En la búsqueda bibliográfica realizada Cardona, Padierna, Córdoba y González (2013), llaman la atención en el hecho de que la gestión suele apellidarse: gestión administrativa, gestión académica, gestión directiva, gestión del conocimiento, gestión del talento humano, entre otros. Se ha de señalar entonces la clasificación que propone Acosta (2005) acerca de esta noción en una organización deportiva (pp.216-218):

Gestión clásica: remite específicamente al proceso de planear, organizar, coordinar y controlar, es decir se refiere a las etapas que tradicionalmente se han reconocido como etapas del proceso administrativo.

Gestión conductual: presenta la motivación como la base del desarrollo de todo el proceso de gestión, puesto que en tanto las personas estén motivadas podrán mejorar su productividad. Una de las competencias que ha de tener entonces un directivo es la de motivar a su equipo de trabajo.

Gestión científica: se basa en la precisión de las estadísticas y la alta tecnología para lograr una gestión más eficaz; por lo tanto, hace aportes significativos al desarrollo de eventos deportivos, procesos de control y evaluación, inventarios de materiales y equipamientos, entre otros.

Gestión sistémica: basado en la coordinación de todos los aspectos (funciones, actividades, procesos, comportamiento) de manera que todo junto funcione como un sistema integrado. Cuanto mejor coordinadas estén las funciones generales, más exitosa será la gestión. El directivo debe asegurar que todas las partes funcionen como un todo para que cada parte y la organización en conjunto alcancen las metas y los objetivos asignados.

Gestión coyuntural: su principio es considerar que no existe una manera ideal y única para conducir una organización determinada. La gestión depende de las condiciones que caracterizan cada situación particular. Los directivos encontrarán soluciones adecuadas en función de la situación específica.

La gestión deportiva no es más que la aplicación del proceso administrativo utilizado por la Administración de Empresas en General (Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar), así como el uso, e implementación de todas aquellas habilidades humanas, técnicas y conceptuales que necesita

el administrador para llevar a cabo una gestión efectiva. Adquiere un carácter deportivo cuando esas habilidades de Administración y gestión, son aplicadas en aquellas entidades e instituciones deportivas que lo requieren para la consecución pertinente de sus objetivos, igualmente para cuando se hace necesario desarrollar programas, proyectos y eventos con fines deportivos, de recreación, de actividad física, ocio y de aprovechamiento del tiempo libre. El producto que surge como resultado de una gestión deportiva no resulta un bien tangible, sino que constituye la prestación de un servicio deportivo, salvo en el sector de la producción y comercialización de instalaciones, equipamientos y otros productos deportivos.

Epígrafe 4. Importancia del proceso de gestión en el sistema deportivo de Sri Lanka: experiencias investigativas

En Sri Lanka se está llevando a cabo en la actualidad un perfeccionamiento del sistema deportivo, en aras de obtener eficiencia, eficacia y efectividad a través de un proceso de mejora continua en la gestión de la organización que, aunque todavía no se acerca a las tendencias más avanzadas, es un paso importante para pasar de un enfoque de Personal Burocrático a una gestión de procesos. Esto conlleva a la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a cómo gerenciar, aunque la experiencia acumulada ayuda a mejorarlas: “El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de gestión” (Zarragoitia y Artidiello, 2005, p.58).

- Este planteamiento permite entonces asegurar que, el éxito de la gestión necesita del uso de herramientas y procesos gerenciales que posibiliten la concepción de una organización participativa y proyectiva, para contrarrestar, en alguna manera, estos tiempos de incertidumbre e inestabilidad.

El sistema deportivo de Sri Lanka, no escapa a estos cambios que inciden directamente sobre la gestión como organización deportiva pero que carece de un modelo para llevarla a vías de hecho. Un modelo atemperado a los estándares actuales que contemple en su centro al recurso humano como componente más delicado, importante y complejo de la dirección y que enfrenta con frecuencia grandes obstáculos y resistencia al cambio. Coincidiendo con Guerrero (2012), resulta evidente que una gestión eficaz de los recursos humanos debe estar concebida en las estrategias globales para satisfacer tres objetivos fundamentales:

- La obtención de mayores beneficios sociales.
- El desarrollo de las organizaciones.
- La satisfacción de intereses y aspiraciones de las personas que integran dichas organizaciones.

En esta investigación se considera que lo más importante de una organización siempre son sus clientes. Los clientes son los que dan sentido a una organización por lo que deben ser satisfechas sus expectativas y demandas; en el caso del deporte, el público, la afición. Sin clientes (público), no hay organización, no hay negocio, no hay deporte, no hay equipo. Conjuntamente con los clientes lo más importante de una organización son las personas de su equipo. Estos dos factores, cliente y personal no son excluyentes pues en su interacción se complementan entre sí y depende el uno del otro y de hecho en buena medida parte de ellos juegan a la larga en determinadas situaciones el doble papel de miembro y cliente de esta.

Generar una actitud básica de confianza, que determina la relación entre cada directivo y las personas de su equipo; es fruto de la experiencia personal y profesional del directivo, de su educación y sus valores y en consecuencia es terriblemente difícil de cambiar. Es importante instaurar una gestión deportiva en Sri Lanka que contextualice sus procesos y negocie sus objetivos pues ella se debe dedicar a:

- Administrar y gestionar los escenarios donde se realice el deporte en todas sus facetas.
- Elaborar, ejecutar y controlar los proyectos deportivos.
- Elaborar, ejecutar y controlar los programas de ámbito deportivo.
- Gerenciar el talento humano en los entes deportivos.
- Direccionar de manera global los institutos regionales y estatales del deporte.
- Asesorar en leyes y derecho deportivo.
- Crear proyectos en beneficio al deporte público.
- Gerenciar clubes, ligas y federaciones deportivas.
- Representar jugadores profesionales importantes.
- Comunicación, publicidad y marketing deportivo.

Partiendo de este enfoque y de la necesidad que tiene Sri Lanka de elevar las competencias en la esfera de la gestión de unas organizaciones deportivas, con una orientación gerencial más avanzada, se hace necesario un enfoque proactivo ante la ocurrencia de problemas al tomar decisiones y accionar anticipadamente para eliminar o disminuir su efecto. Desarrollar una gestión integradora, es decir las funciones a realizar tienen una interrelación que permite generar valor agregado en el proceso y ventajas competitivas.

Epígrafe 5. El Club Deportivo, como Organización Deportiva Básica (ODB), particularidades de su funcionamiento

El deporte ha sido uno de los fenómenos sociales más importantes de la segunda mitad del siglo XX es un hecho incuestionable. Junto a las telecomunicaciones, la actividad deportiva es el sector que ha protagonizado la mayor expansión social e impacto económico en el mundo desarrollado. Por ello la adecuada gestión de las instituciones, clubes e instalaciones deportivas se ha convertido ahora en un factor clave para el progreso de un campo profesional realmente amplio y dinámico.

Las estructuras más claramente identificables como organizaciones deportivas son aquellas que se han constituido sin duda por los clubes deportivos profesionales y aficionados, la prosperidad de nuestra sociedad global ha generado la aparición de nuevos modelos deportivos enfocados a la satisfacción de una progresión más amplia de necesidades físicas y deportivas. (Pérez Maza, 2015, pp21-22)

La organización interna de los clubes deportivos es un elemento esencial a tener en cuenta en la consecución de los objetivos marcados por el mismo.

Al realizar estudios sobre el funcionamiento de las diferentes organizaciones deportivas que existen, se encuentra que ellas se clasifican en correspondencia con los objetivos y sus dimensiones: el recurso financiero, el de sistemas, y los recursos humanos, éstos tienen que estar en constante cambio, buscando la actualización continua, al inducir la nueva reestructuración de la organización de acuerdo con los cambios internos y externos. (Segredo Pérez, 2016, p. 586)

Por ende, queda esclarecido para la presente investigación que, “una nueva organización se debe planificar de acuerdo con sus propios objetivos y necesidades, ya que, como indicó John Stuart Mill, no se puede reproducir la estructura de otra organización”. (Acosta Hernández, 2005, p.94)

Al ser las organizaciones un ente social dentro del gran entramado de la sociedad en cualquier país, ellas estarán influenciadas y determinadas por las condiciones económicas, sociales, legales y políticas que prevalecen en cada país, independientemente de su carácter público, privado, gubernamental o cuasi gubernamental. “La organización no es algo aislado, sino que forma parte de una comunidad en la que muchas otras organizaciones son también activas. Cada organización establece su propia estructura basada en sus objetivos con el fin de lograr un funcionamiento eficaz y continuo para lograr dichos objetivos”. (Acosta Hernández, 2005, pp.96-97)

Considerar lo anterior, permite precisar que las llamadas organizaciones bases constituyen el componente del sistema organizativo deportivo que garantiza de forma directa la práctica de las

actividades físicas y deportivas, además de ser las que propician verificar la práctica, donde se produce el servicio de actividad física y deporte.

En la literatura consultada se encuentra que dicho término no se explicita abiertamente con esa denominación y se refieren a organizaciones deportivas como un todo, donde aparece un tratamiento más cercano a organizaciones deportivas es en Acosta Hernández (2005) que refiere el término de organizaciones deportivas emergentes.

En el contexto cubano aparecen estudios de investigadores de la Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte⁴⁸ (UCCFD), tales como Montero Delgado & Del Toro (2005), Paulas (s/f), que consideran a las organizaciones básicas deportivas como el germen o núcleo organizacional del sistema deportivo, pues contienen a practicantes como las diferentes formas de actividad física y deportes, lo que se materializa en la práctica.

Las Organizaciones Deportivas Básicas (ODB) forman parte de un sistema mayor, poseen componentes y procesos que son comunes al sistema al cual pertenecen y a su vez pueden identificarse otras características que son atributos particulares de este tipo de organización. Ellas se pueden identificar en cualquiera de los niveles de sistematicidad del sistema organizativo de cultura física y deporte.

Cuando hablamos de la Organización Deportiva Básica (ODB), podemos definir a la misma como “el conjunto de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que interactúan para lograr determinados objetivos, componente del sistema organizativo, que garantiza de forma directa la práctica de las actividades físicas y deportivas. Es donde se verifica la práctica, donde se produce el servicio de la actividad física y el deporte.” (Montero & Del Toro, 2005)

En correspondencia con los objetivos, la razón de ser y las disposiciones jurídicas vigentes en un país las organizaciones básicas pueden adoptar diferentes formas organizativo-jurídicas, entre las más significativas⁴⁹ están:

DE CARACTER PÚBLICO

- Centros deportivos.
- Punto deporte.
- Centros de Alto Rendimiento.
- Empresas deportivas públicas.

⁴⁸ Los materiales consultados no refieren fecha de elaboración, aportan ideas importantes sobre las organizaciones deportivas de bases, que son asumidas por el autor, que, por su experiencia y relación con algunos de los autores, reconoce dichas ideas vienen siendo trabajadas desde el año 1999 aproximadamente.

⁴⁹ Esta clasificación responde a criterios internacionales y que reflejan las fuentes bibliográficas consultadas.

DE CARÁCTER MERCANTIL

- Empresa deportiva.
- Gimnasios.
- Clubes privados.

SIN ANIMO DE LUCRO

- Clubes deportivos.
- Centros deportivos.

Se pueden encontrar otras formas jurídicas que adoptan estas estructuras, ello depende esencialmente de las regulaciones que imponen al sistema organizativo de cultura física y deporte los centros de poder y decisión de carácter normativo para el conjunto del sistema social.

La presente investigación asume la última clasificación de Organización Deportiva Básica (ODB), y dentro de ella el Club deportivo.

Sistematizar los referentes anteriores, conduce a conceptualmente precisar qué un Club Deportivo como ODB puede asumirse como un sistema donde ocurren procesos que requieren elementos de entradas (personas, equipos, materiales, dinero, información y tecnología), los que son sometidos a una transformación para dar origen a salidas de ese sistema, que son los: bienes, servicios e imagen de la organización. En todo este proceso se da la retroalimentación, que permite ir adecuando y flexibilizando algunas decisiones tomadas, en aras de mantener un constante perfeccionamiento y aumento en la calidad de las correspondientes salidas.⁵⁰

En el caso de las ODB a partir de las necesidades individuales y sociales asociadas a la práctica de la actividad física y el deporte existen un grupo de objetivos comunes para ellas y que se convierten de hecho en los propósitos de la organización en cumplimiento de su encargo social. Ellos son:

- Garantizar la práctica o realización de actividades físicas, agrupadas principalmente en las áreas de deporte, educación física y recreación física.
- La contribución a la formación integral del hombre.
- La contribución y fomento de la cultura física.
- La contribución al incremento de la calidad de vida de los miembros de la sociedad.
- El esparcimiento y uso creativo y formativo del tiempo libre.
- La contribución a la creación y desarrollo de imagen, prestigio y jerarquización política y económica.

⁵⁰ Este concepto es el resultado personal del investigador, se toma en consideración los referentes de investigadores cubanos y de criterios de Acosta (2005), Montero & Del Toro (2005) y Mederos Aguirre (2013)

De forma general, la razón de ser de una ODB es tributar a la satisfacción de necesidades individuales y sociales con la práctica de la actividad física y deporte. Por ello, para poder realizar buenas actuaciones dentro del campo de competición, es necesario disponer de una buena organización y estructura en todos los ámbitos del club. Estos ámbitos van desde una directiva competente hasta la organización de los mesociclos sin competición, pasando por confección del cuerpo técnico y plantilla, así como de planificación de entrenamientos y partidos.

Conclusiones

- Una buena organización que optimice la eficacia, la productividad y el trabajo de los individuos que laboran en ella, propiciará un aumento del rendimiento, pero para ello debe precisarse la descripción de cargos, la distribución adecuada de tareas en departamentos o unidades de tamaño razonable, la definición de la autoridad, la delegación de poderes y una buena relación entre todas las unidades. Además de desarrollar una comunicación asertiva y contar con los equipos y recursos adecuados. No debe obviarse estimular con cuidado la moral y la satisfacción de cada empleado en los diferentes departamento o áreas de trabajo.
- Se asume la gestión deportiva como la aplicación del proceso administrativo utilizado por la Administración de Empresas en General (Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar), así como el uso, e implementación de todas aquellas habilidades humanas, técnicas y conceptuales que necesita el administrador para llevar a cabo una gestión efectiva. Adquiere un carácter deportivo cuando esas habilidades de Administración y gestión, son aplicadas en aquellas entidades e instituciones deportivas que lo requieren para la consecución pertinente de sus objetivos, igualmente para cuando se hace necesario desarrollar programas, proyectos y eventos con fines deportivos, de recreación, de actividad física, ocio y de aprovechamiento del tiempo libre.
- El autor concibe que el Club Deportivo como ODB puede asumirse como un sistema donde ocurren procesos que requieren elementos de entradas (personas, equipos, materiales, dinero, información y tecnología), los que son sometidos a una transformación para dar origen a salidas de ese sistema, que son los: bienes, servicios e imagen de la organización. En todo este proceso se da la retroalimentación, que permite ir adecuando y flexibilizando algunas decisiones tomadas, en aras de mantener un constante perfeccionamiento y aumento en la calidad de las correspondientes salidas

Referencias Bibliográficas

- Acevedo-Díaz, J. A. (2017). Sobre leyes y teorías científicas. OEI, Divulgación y Cultura Científica Iberoamericana. Recuperado de: <http://www.oei.es/historico/divulgacioncientifica/?Sobre-leyes-y-teorias-cientificas,19-4-2017>. Recuperado de: <http://www.oei.es/historico/divulgacioncientifica/?Sobre-leyes-y-teorias-cientificas>
- Acevedo-Díaz, J. A. & García-Carmona, A. (2017). *Controversias en la historia de la ciencia y cultura científica*. Madrid: Los libros de la Catarata
- Acevedo-Díaz, J.A, García-Carmona, A., Aragón-Méndez, M, M., y Oliva-Martínez, J.M (2017). *Modelos científicos: significado y papel en la práctica científica*. Revista Científica, 30 (3), 155-166. Doi: <https://doi.org/10.14483/23448350.12288>
- Acosta Hernández, R (2005). *Gestión y administración de organizaciones deportivas*. Editorial Paidotribo. ISBN: 84-8019-850-8. PDF.
- Acosta Hernández, Rubén (2005). *Gestión y administración de las organizaciones deportivas*. Editorial Paidotribo. España
- Alvear Muñoz, A.C (2015). *Elaboración de organigrama y manual de funciones para ANPESTRID Constituciones Cía. Ltda. Cuenca*. Tesis para la obtención del grado de Licenciado en Psicología del trabajo. Universidad Politécnica Selesiana. Sede Cuenca. Ecuador. PDF.
- Ascari, G & P Gagnepain (2006). *Spanish football*. Journal of Sport Economics. 7,1. Págs. 76-89.
- Ayllón Saboya, J.D (2018). *Comportamiento organizacional*. Capítulo X. Resolución de aprobación No.862-2016R. Universidad Nacional del Callao. Perú.PDF.
- Benjamín, E & Fincowsky, F (2001). *Organización de empresas*. Tercera Edición. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. <http://www.freelibros.me> . Consultado 16 de enero de 2022.
- Blas Aritio, F.A (1998). *Una organización de la teoría organizacional*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol.14, No. 1, pp. 9-31.
- Brand Galindo, V (2014). *Comportamiento organizacional: una propuesta para la empresa LICABISA*. Trabajo para obtener el Grado de Maestría en Administración. Universidad Autónoma de Aguas Calientes. México. PDF.
- Burriel I Paloma; Carles, J y Landaberea, J. A (1999). *Manual de la Organización Institucional del Deporte*. Editorial Paidotribo. España

- Cepeda, A (2017). *Importancia de la teoría organizacional para mejorar el desempeño de la administración deportiva en Colombia*. Monografía. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Colombia. PDF.
- Chiavenato, I (1995). *Teoría General de la Administración*. Editorial McGrawill. Colombia.
- CONADE (2012). *Manual de organización deportiva*. Tercera sesión Ordinaria. México. Aprobado por la Junta Directiva.
- Dailey, R (2012). *Comportamiento organizacional*. Edimburgo Bussines School.
- De Loach, S & López, S, A (1998). *La función básica de una organización: una perspectiva sociotécnica*. Instituto Mexicano de Relaciones Grupales y Organizacionales. Management Today, pp 12-14. PDF.
- Del Toro Reyes, L; Hechavarría Urdaneta, M; Paulas González, O; Montero Delgado, R; Taboas Pereira, P; González Juviel, L; Cartaya Sardiñas, L y Rivero Cabrera, P.P (2005). *Dirección de la Cultura Física*. Tomo I. Empresa Poligráfica de Holguín José Miró Argenter. ISBN 959-09-0295-2.
- Delgado Uribe, L & Escalante Sánchez, C. (2017). *Modelos de gestión deportiva. Vedina 2016- 2026*. Tesis para optar al Grado Académico de Máster en Gerencia Pública, Universidad Continental. Perú. Repositorio. PDF.
- Drucker, P (1996). *La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Editorial Norma, Bogotá. Colombia.
- Engels, F (1994). *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado*. Editorial Progreso. Moscú
- García Álvarez, G (2009). *Diseño de la Planificación Estratégica, correspondiente al período 2008-2012, para el Departamento de Formación General de la Escuela Internacional de Educación Física y Deporte*. Tesis presentada en opción al título Académico de Máster en Ciencias de la Educación Superior. CEPES.
- Garrido, J (2007). *Modelo organizacional inteligente para la coevolución deportiva del Estado Lara desde la perspectiva de la teoría del caos*. Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad de Santa María. PDF.
- Gómez, S & M. Opazo (2006). Sport organizations structure: trends and evolution in the research field. Documento presentado al 14th EASM Congress (European Association of Sport Management). Nicosia, Chipre.

- Gómez, S; Opazo, M y Martí, C (2007). *Características estructurales de las organizaciones deportivas*. Documento de investigación. No.74, Septiembre 2007. Universidad de Navarra. PDF.
- Gómez, Sandalio & Magdalena Opazo (2007). *Características estructurales de un club de futbol profesional de élite*. Documento de investigación DI no 705. Septiembre de 2007, Rev. 2/2008. IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Gutiérrez Betancur, J.F (2000). *Organizaciones deportivas versátiles*. 2da Jornadas Iberoamericanas de dirección y gestión deportiva. PDF.
- Hodge, B. J; Anthony & M.G Lawrence (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. 6ta Edición. Pearson Prentice Hall, Madrid. España.
- Ibarra Colado, E & Montaña Hirose, L (1992). *Teoría de la organización y administración pública. Insuficiencias, simplezas y desafíos de una maltrecha relación*. Revista Gestión y Política Pública. Vol.1, No. 1, Julio-Diciembre.
- Medina Rodríguez, R.E (2006). *Organización y gestión del deporte*.
- Montero, R. & Del Toro L. (2005). *Apuntes para el estudio del Sistema Deportivo o Sistema de Cultura Física y Deportes*. En Dirección de la Cultura Física. Colectivo de autores coordinado por Luis del Toro Reyes. Tomo Uno: José Martí.
- Morejón Santistevan, M.E (2016). *La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada*. Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública. Vol. XIV, No. 25, pp. 127-143. Universidad Central de Chile. Chile.
- Morrison, M., & Morgan, M. S. (1999). *Models as mediating instruments*. En M. S. Morgan y M. Morrison (eds.), *Models as mediators: Perspectives on Natural and Social Science* (pp. 10-37). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511660108.003>
- Muñoz Giraldo, D.J. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión organizacional para un club*. Trabajo presentado para optar por el Grado Académico de Máster en Gestión Organizacional. Universidad de Colombia.
- Ñaña Baquerizo, C.N (2017). *Comportamiento organizacional: manual Autoformativo interactivo*. Tema 3. Universidad Continental. Perú. ISBN electrónico No. 978-612-4196. <http://www.continental.edu.pe/> . Consultado 16 de enero de 2022.
- Paris Roche, Fernando (2005). *Planificación estratégica de las organizaciones deportivas*. Editorial Paidotribo. España.

- Pastén Fuenzalida, S.A (2010). *Análisis de las variables de comportamiento organizacional actual y deseado de la empresa ENTRELAGOS Ltda.* Trabajo de Ingeniería Civil Industrial. Universidad Austral de Chile. Puerto Mont. PDF.
- Pérez Maza, J.P (2015). *Sistema de Información de Gestión Deportiva para el control de los procesos de los Clubes Agremiados A Fedeligas de la ciudad de Santo Domingo.* Tesis de grado previa a la obtención del Título de Ingeniero en Sistemas e Informática. Universidad Regional Autónoma de Los Andes. PDF
- Piñeiro Suárez, N (2013). *Propuesta de dirección educativa para la Escuela Internacional de Educación Física y Deporte como expresión de la nueva universidad.* Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. La Habana.
- Rivas Tobar, L.A (2009). *Evolución de la organización.* Revista Universidad & Empresa. Universidad del Rosario, No.17: 11-32, Julio- Diciembre. Bogotá. Colombia.
- Robbins, S (2009). *Comportamiento organizacional.* Pearson Educación México S.A de C.V. ISBN 013600717.
- Robbins, S & Judge, T.A (2009). *Comportamiento organizacional.* Pearson Educación de México S.A de CV. ISBN 013600717-1. PDF
- Ruiz Aguilera, A (2009). *Glosario epistémico.* (Soporte Digital Consultada: 23/11/2021).
- Sánchez, P (2018). *Organización y funcionamiento del Club de Deportes colectivo para facilitar el éxito.* Journal of Physical Education and Human Movement. 1(1), pp.16-30. ISSN 2659- 5699. PDF.
- Segredo Pérez, A.M (2016). *Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones.* Revista Cubana de Salud Pública. 2016; 42 (4). Disponible en <http://scielo.sld.cu/>
- Suárez Campas, M.S (2020). *La cultura organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez.* Revista San Gregorio, No.40, Julio-Septiembre (145-146). ISSN 1390- 7247 e ISSN 2528-7907.
- Tamayo Salamanca, Y.; Del Río Cortina, A y García Ríos, D (2014). *Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos.* Artículo de Reflexión. Disponible en: <http://www.elsevier.es/sumanegocios> . Consultado 16 de enero de 2022.