

APROXIMACIÓN A LA DINÁMICA ORGANIZATIVA, LA ESTRUCTURA

Prof. Dr. Marcelo González Orb * smgorb@yahoo.es

* Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación Chile

Académico Departamento de Educación Física

Deportes y Recreación

CONSIDERACIONES PREVIAS

Los cambios sucedidos en los últimos tiempos han planteado la necesidad de experimentar nuevas formas organizativas que adquieran características que las distingan unas de otras, por su diseño, especialización, metas y dirección.

El conducir una organización demanda por un lado implementar caminos adecuados para satisfacer las expectativas de los demandantes, es decir, cumplir con los objetivos para lo cual es diseñada y por otro satisfacer los intereses de quienes trabajan en ella.

La responsabilidad de quien está al frente de una organización debe orientarse a dotar a las entidades de estructuras adecuadas para hacerlas ágiles y eficientes, pero se debe tener presente que la disposición otorgada no las hace más eficientes; su dinamismo se basa, además, en factores de contingencia, en la eficiencia de sus integrantes, en el tipo de diseño que ésta se otorgue, en las vías de comunicación, etc.

Por lo general en las organizaciones coexiste una estructura formal y una informal; la primera consiste en un sistema deliberadamente establecido de coordinación de las personas, mientras que la indicada en segundo lugar surge de la existencia de afinidades profesionales, sociales culturales o personales entre los individuos. De hecho, la estructura real de la organización, la que funciona en la práctica, resulta de la mancomunidad entre ambas.

La estructura, la organización y la calidad de gestión se relacionan entre sí, y de estos tres elementos depende la eficiencia y calidad de la dirección desarrollada. El diseño organizativo tiene como propósito configurar el interior de la organización, obteniendo como resultado una estructura eficaz y eficiente; este diseño es y debe ser proporcionado por el responsable de la dirección.

Debemos señalar que la estructura representa, en esencia, un complejo diseño de redes de comunicación, hallándose ésta relacionada tanto de forma interna, con sus integrantes, como externamente, con las instituciones afines. Su análisis permite contar con una visión de las vías de comunicación y autoridad otorgadas, conocidas comúnmente como flujos, consistente en los procesos de transferencia de la información al interior de la organización.

La búsqueda de una óptima gestión nos lleva a relacionar las estructuras con las vías de comunicación y uno de los autores que los vincula es Weber, quien desarrolló toda una teoría vinculada con la eficiencia de las instituciones, a la cual denominó burocracia. Esta palabra, aparentemente familiar, resulta muy compleja

por todo lo que realmente implica, debido a que contrariamente a la concepción entramada del desarrollo de las labores, representa ser el ideal de gestión. Esta distorsión del lenguaje da lugar a definir lo que realmente constituye este término, su importancia e implicación en el establecimiento de la calidad de gestión de una organización.

La eficiencia de la labor de dirección en las entidades depende del tipo de diseño estructural otorgado y de las vías de comunicación utilizadas, entre otros aspectos importantes, cuya responsabilidad de diseño recae en quién se encuentra al frente de la entidad, dado que cada organización debe adquirir sus propias modalidades de desenvolvimiento, acordes a sus exigencias y realidades. En tal sentido el análisis de ambos aspectos es importante, pues permite efectuar un acercamiento para establecer la calidad de dirección.

APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE ESTRUCTURA

El contar con una visión de las distintas redes de autoridad y los elementos subordinados a ésta, adquiere suma importancia para el desempeño. La conformación de la organización permite a sus integrantes establecer los lazos de dependencia y las instancias ante las cuales los responsables de la dirección han de responder.

La existencia de estructuras adecuadas favorece la realización ordenada del trabajo, como producto de la constitución de redes de comunicación eficientes, debido a que la información circula, tanto desde el núcleo de operaciones hacia los órganos rectores, como desde los núcleos rectores hacia el de operaciones (Mintzberg, 1993).

En la misma línea está Zerilli (1992), quien, al igual que Mintzberg, considera que la estructura organizativa se constituye en un instrumento eficaz para responder a las demandas, necesidades y objetivos de la organización.

Pero para entender mejor lo que implica el concepto de estructura y todo lo que éste representa, conviene precisar en primer término el concepto de organización, el cual resulta de por sí complejo por todos los elementos que contempla. En tal sentido aportaremos algunas definiciones provenientes de diversos campos, comenzando por la del Diccionario de la Lengua Española, y en segundo lugar otras provenientes de las Ciencias de la Administración, y finalmente algunas específicas del contexto deportivo.

El diccionario de la Real Academia Española (1992, p. 1486), define organización como: "... acción y efecto de organizar u organizarse. Conjunto de personas con medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado. Disposición, arreglo, orden".

Pero esta definición probablemente presenta algunas omisiones importantes, que autores como Koontz y Weihrich (1990, p. 19) tratan de ampliar. Para éstos la organización es:

aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñarán en una organización. Es intencional en el sentido de que asegura que todas las tareas necesarias para lograr las metas estén asignadas y, en teoría, asignadas a las personas que las puedan realizar mejor.

Si bien ésta es algo más completa, también se omiten elementos importantes que son contemplados por Aguirre, Castillo, y Tous (1991, p.161) quienes señalan que las organizaciones pueden ser definidas como: "... grupos humanos estructurados, permanentes y orientados a unos objetivos".

Aún no conformes, encontramos la definición de Stoner, Freeman, y Gilbert, (1996, p. 6), para quienes la organización constituye, "Dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas".

Desde el campo específico del deporte, algunas definiciones permiten contemplar otros elementos importantes. Entre las más conocidas están:

De Andrés (1997, p. 26) para quien la organización es el "... conjunto de personas órganos, departamentos, dinámicas y funciones, que, convenientemente coordinados e interrelacionados, y encabezados por el director, visionan el futuro, diseñan el plan de actuaciones" y disponen los procedimientos y medios para divulgarlo, llevarlo a cabo, y controlar su cumplimiento".

Para Acosta, "La organización no es sino la ordenación de un conjunto de personas e instalaciones mediante la creación de órganos o unidades especializadas, responsables de la ejecución de las distintas funciones y de alcanzar los objetivos que les sean asignados, desglosados de los del colectivo" (autor citado por Mestre, 1997, p. 59).

De acuerdo a lo señalado, las organizaciones pueden ser definidas como grupos sociales estructuradas con una relativa permanencia en el tiempo y con una finalidad determinada, dotadas de jerarquía, de autoridad y responsabilidad. Se puede determinar igualmente que estas organizaciones se proyectan más allá de sus conductores e integrantes como producto de la visión de futuro y de los esfuerzos desplegados.

Para su funcionamiento éstas deben estar dotadas de estructuras ordenadas acordes a las demandas de cada medio, contando con personas dispuestas a asumir roles protagonistas de dirección y capaces de implementar procesos de gestión de calidad.

Lo anteriormente indicado es reconocido por Urcola, (2000, p. 210-211) quien señala que

Para gestionar a las personas es necesario prever y definir claramente los objetivos a alcanzar, organizar la estructura y ubicar a cada persona en el puesto más adecuado, ejecutar los planes de acción, tomar decisiones, coordinar, efectuar los correspondientes seguimientos y controlar las desviaciones tratando de adquirir experiencia y aprender de los errores, pero sobre todo, es liderarlas, hacer equipo con ellas, motivarlas, formarlas, informarlas y evaluarlas.

Esto es particularmente importante, pues conforme el tamaño de la organización aumenta, crece la variedad y complejidad de las tareas y con éstas se dificulta de una u otra forma la labor de dirección. Como consecuencia de ello, es importante establecer redes de autoridad y mecanismos de enlace que permitan coordinar a los diferentes órganos, tanto en sentido vertical como en sentido horizontal.

El diseño organizativo de una institución tiene como propósito el configurar el interior de la organización, obteniendo como resultado una estructura eficaz y eficiente, lo cual es reafirmado por Aguirre, Castillo, y Tous (1999). La relación existente entre la calidad de gestión y el diseño organizativo es directa, pues permite determinar las tareas, agrupar actividades y asignar éstas a un responsable para alcanzar los objetivos preestablecidos por la organización.

Ahora bien, basta efectuar un análisis a lo señalado con anterioridad para darse cuenta de que las entidades no se pueden dar una estructura por sí mismas o que se apliquen sistemas de carácter estereotipado bajo cualquier condicionante. Por el contrario, éstas representan ser una de las tantas responsabilidades que debe desarrollar el Presidente de una Federación, para hacer de su ejercicio directivo eficiente, como es proporcionar diseños estructurales que permitan cumplir con las metas trazadas bajo los conceptos de calidad.

Como es evidente, la entidad deportiva, denomínese club deportivo, asociación, Federación, representa ser un tipo particular de organización, ya que en ella están presentes la totalidad de las características enunciadas anteriormente, aunque matizadas por el carácter de servicio público de la misma.

La estructura, organización y funcionamiento.

Estos elementos importantes se constituyen algunas veces en determinantes del desempeño de una entidad, pues según sea su tamaño y conformación interna, la distribución de tareas dependerá de la calidad de la gestión desempeñada por quien se encuentra al frente de la dirección de la entidad.

Según Mintzberg (1993),

Para poder entender cómo se estructuran las organizaciones, tenemos que entender en primer lugar cómo funcionan, conociendo sus partes constitutivas, las funciones que desempeña cada una de ellas y la forma en que se relacionan entre dichas funciones. Concretamente, tenemos que saber cómo atraviesan las organizaciones los flujos de los procesos de trabajo, autoridad, información y decisión. (p. 41)

El establecer cómo se efectúa la división del trabajo en el interior de las organizaciones y analizar cómo se llevan a cabo las coordinaciones, cualquiera sea su naturaleza, constituye una parte fundamental del proceso.

En tal sentido se trata de determinar qué elementos existen en ella, así como las vías y canales de comunicación que se dan en éstas y el tamaño para su mejor funcionamiento y conducción.

Según Aguirre, et al. (1999),

Cuando las organizaciones son pequeñas, su estructura es simple: no es necesario establecer reglas, divisiones del trabajo o un sistema de autoridad complejo para hacer funcionar la organización. Ahora bien, conforme el tamaño de la organización aumenta, crece asimismo la variedad y complejidad de las tareas, lo que exige mayor división del trabajo. Como consecuencia de ello, hay que incorporar más mecanismos formales, es decir, deliberadamente establecidos, que faciliten la coordinación. (p.159)

Las entidades, de acuerdo a lo señalado, deben adoptar individualmente y en términos específicos una modalidad propia de organización, a efecto de hacerlas eficientes, procurando que las líneas de comunicación sean expeditas, y la responsabilidad de dotar a la organización de tales condicionantes recae en quien se encuentra al frente de la entidad, aspectos que determinan la calidad de dirección desarrollada.

Estructura básica de la organización

Para poder comprender de mejor manera cómo se estructuran las organizaciones y cómo se desarrollan los flujos de comunicación a su interior nos apoyaremos en los postulados formulados por Mintzberg (1993). Para este autor las organizaciones se estructuran de cinco partes fundamentales que son:

Un núcleo de operaciones: comprende aquellos miembros de la organización que realizan el trabajo básico, es decir todos aquellos integrantes que efectúan labores de tipo administrativas.

El ápice estratégico: conformado por directivos que ocupan el estrato superior de la jerarquía y contempla todas aquellas personas que tienen una responsabilidad dentro de la organización. Éste es el órgano que se ocupa de que la organización cumpla su misión. Ello implica las operaciones de supervisión, para que la entidad funcione como una unidad integrada, mantener relaciones con el entorno, en un clima favorable, y desarrollar estrategias de organización, manteniendo una adaptación permanente entre ella y el entorno.

La línea media: está unida al núcleo de operaciones mediante la cadena de mandos medios, provistos de autoridad formal. Abarca desde los mandos situados bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea que ejercen labores de supervisión directa sobre el personal. Su misión consiste esencialmente en enlazar el ápice estratégico con el núcleo de operaciones, es decir, transmitir y

ejecutar decisiones, desarrollar supervisiones, tomar determinaciones sobre asuntos que les competen, seleccionar, transferir información a todos los niveles, etc.

La tecnoestructura: se compone de analistas que estudian la adaptación de la organización en función de la evolución del entorno, estudian el control, la estabilización y la normalización de las actividades de la organización. Los analistas sirven para afianzar la normalización en la organización. Se pueden distinguir tres tipos de analistas de control correspondientes a tres tipos de normalización: analistas de estudios de trabajo, que normalizan los procesos de trabajo; los analistas de planificación y control, que organizan los *outputs*, finalmente los de personal, que normalizan las habilidades.

El *staff* de apoyo: son unidades especializadas destinadas a proporcionar asistencia fuera de lo que es el flujo de trabajo de las operaciones corrientes. Estas unidades pueden funcionar con su propio núcleo de operaciones, entre la línea media y el ápice estratégico.

El *staff* del personal, está conformado por analistas que sirven a la organización. Sus integrantes no intervienen directamente en el flujo de operaciones, aunque diseñan, planifican, modifican y preparan a otras personas para que lo efectúen.

La estructura supone una red de autoridad, en la que unos elementos están subordinados a otros, de manera tal que todos los integrantes de la organización tienen una dependencia claramente definida e instancias a las cuales han de responder. La existencia de la estructura permite asignar claramente el trabajo, producto de la conformación de puestos, permitiendo un óptimo flujo de la información, tanto vertical como horizontal, lo que da lugar a facilitar la toma de decisiones por parte de su director.

Los cinco elementos anteriormente señalados constituyen lo que Mintzberg denomina estructura básica, pues por lo general éstos están presentes en toda organización, dependiendo obviamente de las demandas del medio, necesidades específicas, características y recursos, y será el modelo adoptado. Debemos señalar que su configuración es de responsabilidad de quien se encuentra tanto al frente de la organización como de sus integrantes, y la búsqueda de esta forma debe estar constantemente enfocada en hacer de ésta una entidad eficiente y de calidad.

Mecanismos de control

Según Mintzberg (1993), hay cinco mecanismos de control que parecen explicar las formas como las organizaciones coordinan su quehacer. Éstas son: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de resultados y normalización de habilidades.

Estos mecanismos permiten aglutinar la estructura organizativa, siendo necesario asignar en términos anticipados las actividades a los grupos de trabajo, unidades o departamento.

De acuerdo con lo señalado por Mintzberg (1993), cuando una entidad es pequeña, como por lo general es el caso de una organización deportiva, se puede prescindir de estructuras formalizadas, aspecto sumamente importante a considerar por quien esté al frente de una entidad, con motivo de dar mayor agilidad y eficiencia a los procesos de gestión. Sin embargo, a medida que sus actividades aumentan en complejidad, se hace necesario racionalizar la distribución de las tareas, dotando a la estructura de un mayor poder organizativo.

El dividir el trabajo hace imprescindible la implantación de sistemas de coordinación adecuados que permitan armonizar las labores de los integrantes de la entidad, para que contribuyan a la consecución de los objetivos de la organización. Dentro de los sistemas que se pueden implementar en una entidad y que permiten obtener una mayor calidad de gestión se encuentran: la adaptación mutua, procesamientos de supervisión directa, normalización de procesos de trabajo, normalización de resultados y normalización de habilidades, que son analizados a continuación dada su importancia e implicación con el ejercicio de conducción.

Adaptación mutua

En este tipo de mecanismo, el control del trabajo se efectúa con la participación de los propios responsables de su ejecución. Éste resulta ser muy eficaz, y se utiliza preferentemente ante situaciones difíciles en las cuales las tareas se hacen complejas, desarrollando el trabajo mediante la coordinación informal y directa en cada sujeto.

La supervisión directa

A medida que la organización supera su estado más sencillo, es preciso recurrir a la supervisión directa, la cual consiste en efectuar los procesos de coordinación a través del establecimiento de jerarquías, y debe responsabilizarse una persona del desarrollo del trabajo de los demás, proporcionando instrucciones y controlando sus acciones.

La normalización de procesos de trabajo

La normalización se logra mediante la coordinación del trabajo antes de su realización. Normalizar significa ajustar algo a una norma, a un patrón o estándar. El uso de este mecanismo disminuye la necesidad de coordinación, reduciéndose en consecuencia la necesidad de una comunicación continua. La ordenación y racionalización se efectúa de forma previa al trabajo.

La preparación de habilidades y conocimientos resultan determinantes para desarrollar el trabajo, debido a que en ocasiones no es posible efectuar una normalización generalizada de los métodos.

Se normalizan los procesos cuando el contenido de los mismos queda especificado, es decir, programado. Mediante este tipo de normalización se asignan las labores a cada persona con una secuencia temporal especificada.

La normalización de resultados

Se normalizan los resultados al especificarse los mismos y pueden darse en las dimensiones del producto o del rendimiento. Ésta indica cuál ha de ser el resultado, se aplica principalmente en ocasiones en que es imposible normalizar el trabajo. En tal caso se señalan claramente los resultados a obtener, sin importar cómo se logra. El mecanismo está en directa relación con la administración por objetivos.

Normalización de habilidades

En algunas ocasiones es imposible normalizar tanto el trabajo como sus resultados, necesitando algún tipo de coordinación. Las habilidades y los conocimientos se normalizan al especificar en forma previa el tipo de preparación requerida para su realización.

La aplicación de la normalización a las habilidades implica a la totalidad de los componentes de la organización, por lo que al desempeñar sus funciones, cada uno de los integrantes parecen trabajar de modo independiente.

Finalmente se debe señalar que los cinco mecanismos de coordinación son sustituibles, pudiéndose utilizar los cinco a la vez. Esta decisión recae generalmente en quien se encuentra al frente de la organización.

La labor del responsable es precisamente la de implementar el modelo más adecuado a su propia realidad. Existen algunas entidades cuyos integrantes requerirán una mayor supervisión, mientras otras, por la experiencia y conocimiento, permitirán el desenvolvimiento más libre de sus componentes

El modelo a implementar debe estar siempre en función de obtener la mayor eficiencia, que por lo general se expresa en los resultados y en el ahorro en recursos tanto humanos como económicos

Tipos de estructuras

La estructura de una organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se puede dividir el trabajo para conseguir luego su coordinación de la misma (Gil y Giner de la Fuente, 1991).

La estructura, por lo tanto, la definiremos a partir de sus distintas partes, sus mecanismos de coordinación, de los parámetros de diseño y los factores de contingencia que más le afecten.

Los elementos considerados en el estudio de Mintzberg (mecanismos de coordinación, parámetros de diseño y factores de contingencia) parecen formar un conjunto de configuraciones naturales, de tal manera que en cada configuración estructural domina uno de los cinco mecanismos de coordinación, que desempeña un determinado tipo de descentralización (Gil y Giner de la Fuente, 1991).

La estructura simple

Su mecanismo de coordinación es la supervisión directa; su parte fundamental es el ápice estratégico; sus principales parámetros de diseño son la centralización y la estructura orgánica; los factores que la afectan con mayor frecuencia son su tamaño pequeño, su sistema técnico poco sofisticado, su entorno sencillo y dinámico; por lo general quien se encuentra al frente de la organización tiene fuertes ansias de poder y finalmente la estructura presenta poca influencia de la moda.

Se caracteriza por poseer una tecnoestructura mínima; un reducido *staff* de apoyo, una división del trabajo poco estricta; una diferenciación mínima de sus unidades y una pequeña jerarquía directiva. Además posee un escaso comportamiento formalizado, hace uso mínimo de procedimientos de planificación y de preparación de los dispositivos de enlace y presenta cierta ausencia de estructura.

La agrupación en unidades, de haberla, suele hacerse basándose en la función pero de modo poco estricto. Por lo general quien se encuentra al frente de la organización es quien coordina. Los flujos de información atraviesan informalmente la estructura. El flujo de trabajo suele ser flexible, dado que las tareas son poco especializadas e intercambiables. Las tomas de decisiones son rápidas dada la centralización del poder. La formulación de las estrategias es de responsabilidad exclusiva de su director. El proceso suele ser sumamente intuitivo y poco analítico. Las estrategias suelen ser producto de las creencias personales o una extensión de su personalidad.

La burocracia maquinal

Para autores como Aguirre, et al. (1999); Gil, y Giner de la Fuente (1991), ésta se caracteriza por una elevada especialización y formalización, lo que da lugar a la proliferación de normas y al uso de vías de comunicación de carácter formal.

Los criterios de división del trabajo y de agrupación de las tareas son de carácter funcional, debido a la elevada especialización de sus integrantes. Su principal mecanismo de coordinación es la normalización de los procesos de trabajo, lo que confiere una gran importancia al *staff* tecnocrático dentro del conjunto de la organización. Suele corresponder a organizaciones que cuentan con la antigüedad necesaria como para saber qué clase de normas, patrones de comportamiento y de trabajo se desea instaurar.

Cuentan con envergadura suficiente como para generar un volumen necesario de operaciones que permiten la repetición y normalización de sus actividades y la especialización vertical y horizontal de los puestos. Las agrupaciones son generalmente funcionales, la centralización vertical, la descentralización horizontal limitada, y la planificación de sus acciones es escasa.

Para Mintzberg (1993, p.357), sus factores de contingencia son "...grande, reguladora, sistema técnico no automatizado, entorno simple y estable, control externo, escasa influencia de la moda".

El trabajo de operaciones por lo general es rutinario, sencillo y repetitivo. Sus procesos son altamente normalizados. Son estructuras puestas a punto para funcionar como máquinas integradas y reguladas. Weber la describió con sus responsabilidades, cualificaciones, vías de comunicación y reglas de trabajo normalizadas, así como una jerarquía autoritaria claramente definida. La burocracia mecánica es la que más importancia atribuye a la división del trabajo y a la diferenciación de las unidades en todas sus formas (vertical, horizontal, línea-*staff*, funcional, jerárquica y de *status*), así como a los principios que sólo se aplican a esta configuración divisional.

Según Gil y Giner de la Fuente (1991), de las cinco configuraciones estructurales, la burocracia mecánica es la que más importancia atribuye a la división del trabajo en todas sus formas y a la diferenciación de las unidades de mando así como a la separación rígida entre línea y *staff*.

Ésta presenta una obsesión por el control. Se intenta eliminar toda incertidumbre posible, a fin que la máquina burocrática pueda funcionar con regularidad, sin ningún tipo de interrupción.

La burocracia profesional

Es una configuración que contrata especialistas debidamente preparados y formados profesionalmente para su núcleo de operaciones, a los que se les otorga a continuación un alto grado de autonomía a fin de que desarrollen sus labores para posteriormente efectuar un control considerable sobre su trabajo. Éste está sumamente especializado en la dimensión horizontal, pero ampliado a la vertical. El control sobre el desarrollo de las labores implica que el profesional trabaja con relativa independencia, pero con estrecho contacto con el medio.

Se da en aquellas organizaciones que necesitan conciliar las exigencias de un flujo de operaciones predeterminado o predecible, es decir, un funcionamiento normalizado, pero también complejo, lo que dificulta la supervisión, y debe ser controlado directamente por los responsables que lo ejecutan.

La estructura de estas organizaciones es esencialmente burocrática, y su coordinación se obtiene mediante el diseño de normas que determinan lo que hay que hacer.

El poder del profesional deriva de que por una parte su trabajo es demasiado complejo para poder ser supervisado por los directivos o normalizado por analistas, y por otra parte, de que existe una fuerte demanda de sus servicios.

Lo que surge en la burocracia profesional son jerarquías administrativas paralelas: una democrática, ascendente, para los profesionales, y otra con forma de burocracia mecánica, descendente, para el *staff* de apoyo.

La organización utiliza el único mecanismo de coordinación que le permite al mismo tiempo la normalización y la descentralización, como es la normalización de habilidades. Ésta, que procura la coordinación en este sistema, se obtiene mediante

la preparación y adoctrinamiento de cada uno de los integrantes de la organización.

Su principal mecanismo de coordinación es la normalización de habilidades; la parte fundamental de la organización, el núcleo de operaciones; y los parámetros de diseño: la preparación, la especialización horizontal del puesto, la descentralización vertical y horizontal. Como factores de contingencia predominan un entorno complejo y estable, un sistema técnico no regulador y carente de sofisticación y la influencia de la moda (Mintzberg, 1993).

Todos sus componentes cuentan con habilidades y conocimientos profesionales operativos para funcionar; todos producen productos y servicios normativos.

Hoy, las burocracias son organizaciones impersonales, que conceden más importancia a la eficiencia impersonal que a las necesidades humanas. Sin embargo, debemos tener cuidado de no aplicar la connotación negativa que se atribuye a la palabra burocracia, debido a que por lo general se atribuye a ésta la concepción de complejidad innecesaria, lo cual está muy lejos de la concepción teórica aportada por las corrientes de la administración científica.

La estructura de estas organizaciones es esencialmente burocrática, y obtienen su coordinación (como en la burocracia mecánica) mediante el diseño de normas que predeterminen lo que hay que hacer.

La forma divisional

El principal mecanismo de coordinación de la forma divisional es la normalización de los *outputs*; la parte fundamental, la línea de media; sus principales parámetros de diseño son la agrupación basada en las demandas del mercado, el establecimiento de sistemas de control del rendimiento de sus integrantes, y la descentralización vertical limitada. Sus factores de contingencia son el tamaño, la edad, estar sus directivos medios ansiosos de poder, e influir en ellos la moda.

La forma divisional no es más que una organización integrada, una serie de entidades semiautónomas acopladas mediante una estructura administrativa central. La Administración que las une se denomina sede central.

La forma divisional se trata de una estructura superpuesta dentro de otras en la que cada división dispone de una estructura propia. Las divisiones tienden a la configuración de la burocracia maquinal. La forma divisional se centra en la relación estructural entre la sede central y las divisiones, es decir, entre el ápice estratégico y la parte superior de la línea media.

En general, la sede central permite que las divisiones disfruten de una autonomía casi completa para tomar sus propias decisiones, controlando después los resultados de las mismas. Éstas disponen de poder preciso para gestionar sus propias unidades, controlando sus operaciones y determinando las estrategias para desarrollar sus labores.

El poder de la sede central descansa en la determinación de objetivos corporativos, planificación estratégica, determinación de políticas básicas, de finanzas, consumación de funciones, adquisición, determinación de salarios y selección de personal.

Las funciones de la sede central están enfocadas a retener el poder correspondiente a su rol, a la formulación de estrategias adecuadas, asignación de recursos financieros, a diseñar sistemas de control, sustituir y nombrar directivos para sus cargos, efectuar controles a nivel de personal y a proporcionar algunos servicios de apoyo comunes a las divisiones.

La adhocracia

Frente a la rigidez y formalización de los sistemas, el enfoque adhocrático promueve un sistema de organización menos formal, que tienda a una configuración estructural orgánica, escasamente estructurado.

Su principal mecanismo de coordinación lo constituye la adaptación mutua, siendo el *staff* de apoyo su parte fundamental, junto con núcleo de operaciones, y sus principales parámetros de diseño son: establecer dispositivos de enlace, una estructura orgánica descentralizada selectiva, una adecuada especialización horizontal de los puestos, y la agrupación de las funciones desarrolladas. Sus factores de contingencia son un entorno complejo y dinámico, su juventud, la implantación de sofisticados sistemas para el desarrollo de las labores, y la influencia de la moda.

Aparece como alternativa para las organizaciones que requieran de una innovación permanente, que exija contar con equipos de expertos interdisciplinarios, que den lugar a que la organización funcione adecuadamente. Innovar implica prescindir de sistemas rígidos, siendo el mecanismo básico y casi único la coordinación de la adaptación mutua.

De todas las configuraciones estructurales, esta es la que menos respeta los principios clásicos de gestión, especialmente la unidad de mando. Mintzberg (1993) señala que cabe distinguir dos tipos de adhocracia, la operativa y la administrativa.

La adhocracia operativa

Innova y soluciona problemas directamente y a menudo está constituida por equipos interdisciplinarios que trabajan con contratos definidos. Se debe tener presente que para cada adhocracia operativa existe una profesional, pero con una orientación limitada que les impide llegar a solucionar los problemas atípicos; ahí es donde interviene la adhocracia operativa, la que aporta su esfuerzo creativo para dar solución a las necesidades emergentes de forma novedosa.

En ésta, el trabajo de gestión se confunde con el trabajo de operaciones. Se crea, se piensa y se actúa sobre la base de las mismas personas y al mismo tiempo. El factor

central de la adhocracia operativa es desarrollar los trabajos administrativos y de operaciones en combinación a esfuerzos comunes.

La adhocracia administrativa

Ésta distingue claramente su componente administrativo de su núcleo de operaciones, quedando éste aislado del resto de la organización, que suele seguir rigiéndose por la adhocracia maquinal. Es más, en algunos casos el núcleo de operaciones puede incluso ser eliminado por completo, permitiendo a la organización liberarse de él con el objeto de que ésta pueda dedicar sus esfuerzos más intensamente al cumplimiento de los trabajos en desarrollo.

Se debe tener presente que los tipos de estructuras, de una u otra forma, se relacionan con el estilo de conducción y con el principio de dirección que sustenta cada uno de los responsables de la dirección de la organización.

El modo de dirigir una entidad tiene mucha relación con la forma de implementar los sistemas de organización, planificación, dirección, supervisión y control que el directivo tenga como modelo.

Quien tiene la responsabilidad de dirigir adquiere la responsabilidad de definir e implementar sistemas de organización que permitan obtener los mejores rendimientos de los recursos a su disposición, sean éstos humanos, económicos o técnicos, los cuales han de estar en función de la consecución de los objetivos y metas de la organización.

Según Acosta (1999, p. 22), "En cualquier país, las actividades deportivas necesitan encontrar dentro de sus propias condiciones sociales, culturales y legales los principios básicos necesarios para construir una estructura organizativa que facilite una participación eficaz...".

Si analizamos lo planteado por este autor, debemos señalar que para establecer la calidad de la gestión, específicamente la desarrollada en las entidades deportivas, uno de los aspectos importantes a analizar lo constituye el cómo se llevan a cabo las distintas coordinaciones entre sus integrantes, para lo cual se requiere conocer cómo se distribuyen los trabajos dentro de la estructura de la entidad. En tal sentido, lo planteado adquiere un rol importante para establecer la calidad de gestión desarrollada en una Federación, la cual es producto del acierto o desacierto del modelo implementado.

Teoría de la burocracia de Weber

Weber (1946) desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y describió la actividad de la organización basada en las relaciones de autoridad. Éste propone un tipo de organización ideal la que llamó burocracia, que se trata de un sistema caracterizado por la división del trabajo. Señala la existencia de una jerarquía definida, con reglas muy estrictas, regidos por reglamentos detallados, con líneas de autoridad definidas con claridad y con relaciones impersonales.

Para su autor el ideal de burocracia no existe en la realidad, sino que representa una reconstrucción selectiva del mundo real. Considera que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Pensaba que las competencias técnicas tenían gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Al término burocracia por lo general se le suelen dar connotaciones negativas, aunque es el que mejor responde al concepto de un sistema de organización altamente formalizado, en el que la autoridad, las responsabilidades y las tareas y procesamientos se encuentran perfectamente definidos, establecidos y asignados en función a una meta inflexible (Aguirre, et al, 1991).

En la misma línea está Hampton (citado por Aguirre, et al, 1991.), quién aporta otros antecedentes que permiten aclarar el término cuando señala "la burocracia se caracteriza por ser un sistema de administración impersonal, con responsabilidades de trabajo bien definidas, cadena de mando clara, promoción basada en el mérito, y reglas fijas" (pp. 168 - 169).

Se debe señalar que Weber, su creador, concibe dos tipos de burocracia, la maquinal y la profesional, que fueron explicados anteriormente, a efecto de dar mayor comprensión y claridad a lo tratado.

La organización desde el punto de vista formal

Se entenderá como organización formal a un sistema de esfuerzos cooperativos, previsores y conscientemente planificados y coordinados para que cada uno de los participantes sepa de antemano las labores a desarrollar, sus responsabilidades y derechos que le corresponden como miembro de ésta.

A través de la organización formal se establece un marco de actuación de derechos y deberes que da lugar a la constitución de una adecuada estructura administrativa, previa y conscientemente planificada a través de procedimientos óptimos, destinados a lograr el esfuerzo cooperativo y que es dirigida por una autoridad.

Entenderemos por autoridad la señalada por Peiró (1987), quien establece como tal a

(...) aquel tipo de poder legítimo que le viene a un individuo por la posición que ocupa dentro de la estructura social organizada. Supone una organización, una esfera de competencia donde actuar, un ordenamiento jerárquico, normas y reglas de separación del puesto de la propiedad del mismo.

En este sentido la organización, para su óptimo funcionamiento, requiere de personas capaces para desempeñar la labor de dirección, que reúnan tanto conocimientos técnicos como con condiciones de liderazgo, con motivo de

garantizar la eficiente dirección de la entidad, ya que una mala conducción podría llevar al fracaso.

Como consecuencia de la división de las actividades se adquiere una especialización administrativa. Ésta se requiere para poder coordinar y delegar el trabajo, y constituye el elemento básico el contar con la confianza de las personas que le rodean. La división del trabajo debe efectuarse de manera tal que sea convenientemente asignada, a fin de que cada uno de los responsables asuma el valor adquirido de lo que implica esta delegación.

La división del trabajo y la descentralización en el actuar directivo otorgan la adecuada autonomía para la toma de decisiones, pero ésta implica asumirla responsablemente y en toda su magnitud, con el propósito de dar cuenta del poder transferido.

Este concepto debe ser aplicado a la totalidad de la organización, lo cual significa que quien asume la responsabilidad tiene plena conciencia de sus actos, pero a la vez debe responder por su ejercicio de acuerdo a su investidura. Se trata de un principio importante para que exista transparencia en el desempeño del cargo.

La organización como sistema de flujos

Como se ha indicado, toda organización es concebida como un sistema de flujos que presentan vínculos variados y complejos. Para Mintzberg (1993), los flujos que las unen son de autoridad formal, de trabajo, de información y de procesos de decisión. Éste ve la organización como sistemas de autoridad formal, de flujos regulados, de comunicación informal y como sistemas de trabajo de procesos de decisión específicos.

Esto da una idea de la complejidad que se da en las organizaciones por la mezcla de flujos formales e informales de autoridad, de comunicación y de procesos de decisión. En definitiva, para saber cómo funciona una organización y para proyectarla a la labor de dirección de una Federación Deportiva, es preciso conocer previamente los flujos reales de autoridad, y los tipos de procesos de decisión que se dan a su interior, como son los sistemas de autoridad formal y los de flujos regulados.

La organización como sistema de autoridad formal

Tradicionalmente se ha descrito la organización de acuerdo con un diagrama organizativo, comúnmente denominado organigrama, en el cual se representan los distintos lazos de comunicación y dependencia.

El diseño de la organización en sentido horizontal muestra cómo se efectúa la división del trabajo, lo que representa la especialización de cada uno de los integrantes, y permite la agrupación y asignación de tareas acorde a la especialización.

Esta faceta de diseño se conoce como departamentalización y responde a los principios de funcionalidad de los elementos estructurales. El desarrollo de tareas específicas, diferenciadas, entre los miembros de la estructura, da lugar a que los desempeños sean más eficientes como producto de la distribución adecuada de las labores, que permiten una mayor funcionalidad de la entidad.

Para Mintzberg (1993), el organigrama constituye una polémica representación de la estructura, es decir, mientras la mayoría de las organizaciones lo consideran indispensable, para éste constituye una descripción incompleta de lo que realmente sucede en la organización.

No obstante, reconoce que representa y permite visualizar la división de las actividades, estableciendo las posiciones de cada individuo dentro de la organización, cómo se agrupan y cómo fluyen las redes de autoridad formal. Estos aspectos son tratados profundamente por Koontz y O'Donnell (1973) y Terry y Leslie (1987), quienes permiten obtener una visión de su importancia y utilidad.

Existe en la actualidad una gama de criterios de conformación de departamentalización; sin embargo, la mayoría de éstos apuntan a dos orientaciones básicas, que son, por un lado, los de enfoque interno, y por otro, los de enfoque externo.

Departamentalización de enfoque interno

Ésta establece procedimientos de división del trabajo y agrupación de actividades que atienden aspectos propios del proceso en el que se desarrolla la actividad de la organización. En general se trata de la búsqueda de eficiencia interna, desarrollando estructuras capaces de lograr altos niveles de especialización y calidad técnica, pero no suelen ser ágiles para responder a las cambiantes demandas externas.

Departamentalización de enfoque externo

Su atención se centra en el cumplimiento de las metas, de modo tal que se agrupa a los integrantes de la organización en función del cumplimiento de los objetivos preestablecidos. Su orientación es de índole externa a la organización.

La finalidad de los diferentes diseños organizativos es llegar a alcanzar un determinado esquema estructural, eficiente y de óptima calidad de sus servicios, que permita dar solución a los distintos problemas emergentes y satisfacer las demandas del medio.

La organización como flujos regulados

Mintzberg (1993), señala que la organización se presenta como un sistema ordenado de flujos, en perfecto funcionamiento, pudiendo identificarse para tal efecto tres tipos: el de trabajo de operaciones, el de información y decisiones de control, y el de información de *staff*.

Flujo de trabajo de operaciones

Corresponden a las funciones de *input*, de proceso y de *output*. Los flujos de trabajo de operaciones abarcan los movimientos de los materiales y de la información en múltiples combinaciones distintas.

Flujo de control regulado

Regulan el sistema formal de información vertical, y de toma de decisiones; suben y bajan por la línea media desde el núcleo de operaciones y atraviesan la cadena de autoridad. El flujo ascendente es la información de *feedback* respecto al trabajo desarrollado de operaciones, correspondiendo el descendente a las órdenes e instrucciones de trabajo.

El sistema de control ascendente existe como sistema de información directiva, que recopila y clasifica datos sobre el rendimiento a partir del núcleo de operaciones.

El sistema de decisión regulado de la organización comprende también la definición de los tipos de decisiones que pueden tomarse en cada nivel jerárquico, lo que representa de hecho la división vertical de la labor de toma de decisiones.

Flujos regulados de información de staff

El tercer aspecto del sistema de control es el flujo de comunicación entre línea media y *staff*, cuyo fin consiste en proporcionar la información y asesoramiento del *staff*, a las decisiones de línea.

Se debe señalar que las organizaciones funcionan de acuerdo con los sistemas de flujos, caracterizados por ser tanto de carácter ascendente como descendente y que se desarrollan de forma ininterrumpida, según la dinámica de cada entidad, pero teniendo presente que sin su presencia las entidades, cualquiera sea su tamaño o naturaleza, no podrían funcionar adecuadamente. Este aspecto adquiere una particular importancia, ya que de estos flujos depende fundamentalmente la eficiencia y eficacia de la labor de gestión.

Éstos permiten facilitar la toma de decisiones por parte de quien tiene la responsabilidad de dirigir la organización, debido a que el fluir de las informaciones tanto ascendentes como descendentes de forma dinámica y de calidad otorgan a la entidad un importante dinamismo. Por otro, facilitan la labor de dirección de quien se encuentra al frente de la organización. Los flujos deben ser desarrollados de forma eficiente, debido a que de éstos depende el éxito o fracaso de una gestión deportiva.

El diseño y rapidez con que fluyan estas comunicaciones, así como la calidad de éstas, dependen en gran medida de su director. En tal sentido, la preocupación debe estar orientada, dentro de otros tantos aspectos, a establecer los mecanismos para hacer más eficiente su funcionamiento, así como hacia la búsqueda de los integrantes más adecuados para su funcionamiento.

La organización como sistema de comunicación informal

Las vías o flujos formales se ven en algunas ocasiones influidas por redes de comunicación informal que llegan a superarlas sin problemas. Esto supone que afectan los procesos de gestión.

Quienes están al frente de las organizaciones por lo general se inclinan más por las vías informales de comunicación que por los documentos protocolares. Las vías controladas por lo general son lentas, de escasa confianza y de contenido limitado.

Un motivo importante a destacar en su utilización radica en el carácter social que tienen éstas, debido a que produce dentro de la organización una mayor comunicación, fomentando el sentido de cooperativismo de sus integrantes.

Debemos señalar que la existencia de este tipo de comunicación está presente en todas las entidades, tanto en los sistemas formales como los informales, teniendo ambos unos lazos de dependencia. Lo formal parece condicionar a lo informal, mientras lo informal parece ejercer una gran influencia sobre lo que puede funcionar en lo formal.

El diseño organizativo

Establecer el diseño administrativo sobre el cual descansa el desempeño de las labores de la organización, constituye uno de los pilares fundamentales para la búsqueda de la calidad de gestión, pues permite regular tanto su funcionamiento como servir de herramienta para evaluar tanto el cumplimiento de sus metas como la calidad de la gestión de su dirección.

La organización como función administrativa se relaciona con el concepto de diseño organizacional, es decir, con todo el conjunto de actividades necesarias para configurar la estructura organizativa eficiente y eficaz. Este diseño tiene como propósito configurar el interior de la organización, obteniendo como resultado una estructura que permita integrar de forma interrelacionada su interior.

Al momento de diseñar o modificar la estructura de una organización, se han de plantear algunos interrogantes, tales como: ¿Cuál será su tamaño adecuado? ¿Qué función desempeñara cada departamento? ¿Cuál será el grado de especialización requerido para cada puesto? ¿Cuántas personas han de constituir la organización para hacerla eficiente? ¿Cuáles serán las vías de comunicación más adecuadas para hacerla eficaz?

La materialización del diseño de la estructura de la organización supone responder a cada uno de estos interrogantes, a efecto de otorgar a la entidad una determinada configuración, acorde a sus propias necesidades y requerimientos tanto internos como externos.

El proceso de organización de una estructura es importante, pues permite determinar roles y funciones, asignar tareas y evaluar su cumplimiento a través del

logro de los objetivos, y —cuando las condiciones así lo exijan— reordenar y reasignar de la forma adecuada las tareas a realizar.

La división del trabajo es útil bajo la condición básica de que cada elemento de la estructura se dedique a tareas concretas. La especialización tiene ventajas evidentes en tanto en cuanto permite una mayor eficiencia y rendimiento de sus integrantes.

Lo anteriormente señalado debe constituir una llamada de atención, dado que se debe tener presente que las organizaciones no constituyen modelos inmutables, que puedan ser definidos universalmente; por el contrario, tienen un carácter flexible, acorde a las necesidades y circunstancias, siendo una de las tantas responsabilidades de quien está al frente definir cuál será el más adecuado.

Diseño horizontal

Consiste en una división del trabajo bajo condición de especialización, dando lugar a la agrupación de actividades y asignación de las mismas a órganos específicos. Esta es más conocida como departamentalización, y consiste en la agrupamiento de actividades semejantes, relacionadas lógicamente entre sí (Stoner y Wankel, 1989).

La departamentalización debe responder a un principio de funcionalidad de los elementos u órganos estructurales. La funcionalidad supone articular la adecuación de los medios con los fines de la organización, es decir, dividir el trabajo en función a los objetivos de la entidad. Los criterios organizativos deben responder a dos orientaciones básicas para su óptimo funcionamiento, la departamentalización de enfoque interno y la departamentalización de enfoque externo que ampliamos a continuación.

Departamentalización de enfoque interno

Establece criterios de división del trabajo que atienden a aspectos propios del proceso mediante el cual se desarrolla la actividad de la organización. En general se trata de la agrupación, cuya principal finalidad es el logro de la eficiencia interna. Este tipo de diseño da lugar al establecimiento de estructuras de gran nivel de especialización y calidad técnica, pero no suele ser ágil para responder a necesidades específicas o demandas externas.

Departamentalización de enfoque externo

Este tipo de estructura centra su atención en las metas u objetivos que se persiguen. De este modo se agrupan todas aquellas personas y actividades en función de objetivos similares al interior de la organización, con independencia del tipo de actividad que realicen. La orientación básica de la organización está en satisfacer las demandas externas.

Diseño vertical

El diseño de la red de la organización supone distribuir la autoridad en la estructura organizativa, en virtud a la investidura y posición en la organización. Quien asume la dirección, adquiere de esta forma la responsabilidad de asignar los trabajos a sus subordinados.

Su diseño constituye uno de los aspectos fundamentales para el adecuado funcionamiento de la estructura. La red de autoridad permite tanto la diferenciación en sentido vertical del trabajo de coordinación, estableciendo la distribución de la autoridad desde los niveles más altos a la base de la organización, como facilitadora de la integración de actividades a través del ejercicio de la supervisión.

La presencia de una autoridad surge como una de las características inseparables del concepto de organización, y es un requisito imprescindible para que ésta funcione con eficiencia.

La cadena de mando que se da en ésta representa una secuencia interconectada y continua de relaciones de dependencia que refleja la naturaleza escalar de la organización. Así, cada nivel responde ante un superior, lo que garantiza la coordinación entre los diferentes niveles en sentido vertical. El principio escalar sostiene que el diseño de la estructura debe procurar la creación de una cadena ininterrumpida de mando, de manera que todos los miembros de la organización se encuentren interconectados por ella.

La descentralización resuelve múltiples problemas, pero no los puede solucionar todos, y se debe tener presente que un abuso excesivo de ésta puede llevar a una falta de control sobre las unidades, traduciéndose en una descentralización, con una consiguiente dispersión de los esfuerzos de sus integrantes.

La longitud de la cadena y el grado de centralización o descentralización, determinan la fisonomía piramidal de la estructura organizativa, pirámide que puede ser más o menos aguda. En este sentido, Aguirre et al., (1999 p. 208), distinguen dos tipos de estructuras:

Estructuras altas, en referencia a aquellas configuraciones estructurales que presentan una autoridad centralizada, cadena de mando larga, con muchos niveles jerárquicos y tramos de control reducidos.

Estructuras planas, que poseen pocos niveles, cadena de mando corta y abanicos de control amplios, fundamentalmente debido a que son estructuras mucho más descentralizadas o, bajo otra denominación, débilmente vinculadas.

El modelo de organización a adoptar dependerá de la conveniencia y de las particulares necesidades, teniendo presente que la organización debe ser lo suficientemente flexible, a efectos de permitir que ésta aumente o disminuya de tamaño de acuerdo a las necesidades y circunstancias.

Se podrá aplicar un sistema de organización alta cuando el tramo de control es reducido y el número de niveles jerárquicos sea elevado. Por el contrario, se

aplicará un sistema de organización baja cuando el tamaño del tramo de control sea más bien amplio y el número de niveles jerárquicos sea reducido.

Finalmente se debe señalar que no existe un tipo de estructura estereotipado a emplear en una organización; esto no es posible, debido a una multiplicidad de factores. En tal sentido, lo lógico es que cada organización adopte la propia, acorde a sus propias necesidades y circunstancias. Éste es uno de los roles de quien se encuentra al frente de la organización, el establecer el modelo de funcionamiento más adecuado para que la entidad sea más eficiente.

Factores de contingencia

Los factores de contingencia son situaciones, estados o condiciones organizativas relacionadas con el uso de determinados parámetros de diseño, como son la antigüedad, el tamaño de la organización, los sistemas tecnológicos, el entorno, etc., los que de una u otra forma afectan el funcionamiento de una institución.

Con relación a la antigüedad y tamaño de la estructura organizativa, parece ser que, cuanto más formalizados están sus procedimientos y sus estructuras, más diferenciadas y especializadas se encuentran sus tareas y más diferenciadas también sus unidades.

Así podríamos deducir que, en términos generales, las organizaciones pequeñas reflejan una influencia mayor de la tecnología, presentan una mayor especialización y una mayor formalización de las estructuras.

El diseño de la estructura debe responder a las necesidades y demandas del medio. Pero hay algunos aspectos que la pueden afectar, como son: su situación geográfica, su tamaño, etc., que pueden perturbar su eficiencia y a su desenvolvimiento.

Para minimizar los efectos de los factores de contingencia sobre la organización, se debe estudiar minuciosamente tanto el medio en el cual se inserte, como sus valores, sus concepciones sociales, sus normativas legales, etc., dado que en función de éstos deberá ser el modelo a adoptar.

Cuando el entorno es dinámico pero sencillo, la organización requiere de la flexibilidad de una estructura orgánica. En este caso el poder es de carácter centralizado y la supervisión directa es el principal mecanismo de coordinación.

Cuando el entorno es dinámico y complejo, la organización tiene que descentralizarse hacia los especialistas y directivos capaces de entender los temas específicos.

Ambos aspectos se han de tener en cuenta en el momento de diseñar la estructura, debido a que de ésta también dependerá el modelo de dirección, por el hecho que la organización debe respetar el contexto en el cual la organización se inserte.

Finalmente se debe señalar que cada estructura es adecuada al momento y a las circunstancias de las exigencias del medio, teniendo presente que lo que resulta conveniente para algunas organizaciones, no necesariamente sirve para otras. En tal sentido, sería lógico que cada organización diseñe una acorde a su propia realidad, adquiriendo su conductor la responsabilidad de diseñar la más adecuada para satisfacer tanto las demandas del medio como las propias de la entidad.

SÍNTESIS

La palabra organización presenta diversas acepciones: como un ente social complejo; como un proceso creativo en virtud del cual se jerarquiza ese ente social, como se ordena y estructura al conjunto de las relaciones. Es decir, la organización puede ser entendida como proceso creativo y lógico, como proceso social complejo y como estructura ordenada.

Los modelos de organización se pueden agrupar teniendo en cuenta diferentes criterios de clasificación, como por ejemplo: por su misión, por su naturaleza jurídica, por su fin económico, etc.

Las comunicaciones desarrolladas en virtud de las cuales los miembros de la organización se transfieren la información resultan fundamentales, ya que éstas son las que dan vida a toda la organización. Sus finalidades están orientadas a satisfacer las distintas demandas del medio, mejorar los procesos entre los estamentos, dar solución a los problemas emergentes y por otro lado actualizar la organización, haciéndola más eficiente en los aspectos de carácter formal, para así poder asumir retos organizativos de mayor envergadura.

La estructura supone una red de autoridad en la que unos elementos están subordinados a otros. Gracias a la existencia de la estructura, se puede realizar ordenadamente el trabajo, que fluye de un puesto a otro.

En términos generales y llevándolo al campo que nos interesa, podemos señalar que las organizaciones relacionadas con el deporte, requieren de la implementación de estructuras de características adhocráticas, por la diversidad de actividades que se desarrollan en su interior, dejando claramente establecido que tanto las estructuras informales como las formales son necesarias para el desenvolvimiento de la entidad.

Su diseño debe ser de carácter flexible, compatible con su propia realidad, estar de acuerdo con su misión, responder a su naturaleza jurídica de carácter privada, sin fines de lucro, destinada al fomento y desarrollo del deporte.

Se han aportado algunos elementos que permiten contar con una visión amplia que permite relacionar el desempeño de quien se encuentra al frente de una organización deportiva, con la estructura y los flujos de comunicación, lo que permite aportar un nuevo elemento destinado a optimizar la calidad de gestión de los responsables de su dirección, por cuanto sus acciones tendrán repercusiones mediatas y a largo plazo, por ende la responsabilidad de la dirección, de ir más allá de las personas y de los gobiernos.

REFERENCIAS

- Acosta, R. (1999). *Dirección y administración de las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Aguirre, A., Castillo, A. & Tous, D. (1991). *Administración de empresas*. Málaga: Edinford.
- Aguirre, A., Castillo, A., & Tous, D. (1999). *Administración de organizaciones. fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.
- De Andrés, F. (1997). *La evaluación de la gestión de un centro deportivo*. BarcelonaMadrid: Consejo Superior de Deportes. Federación Española de Municipios y Provincias.
- Gil, M. Y & Giner de la Fuente, F. (1991). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.
- Koontz, H. Y & O' Donnel, C. (1973). *Curso de administración moderna. Un análisis de las funciones de la administración*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1990). *Elementos de Administración*. Ciudad de México: E. Meleraw.
- Mintzberg, H (1993). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Peiró, J.M. (1987). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED. 5-8.
- Stoner J., Freeman, R. & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Ciudad de México: Prentice-Hall.
- Terry, G. Y & Leslie, W., R. (1987). *Principios de Administración*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Urcola, J. (2000). *Factores claves de la dirección*. Madrid: ESIC.
- Zerilli, A. (1992). *Fundamentos de organización y dirección general*. Bilbao, España: Deusto.