



PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

MÓDULO 2. LAS
ORGANIZACIONES
DEPORTIVAS

**- CONMEBOL -
EVOLUCIÓN**

Introducción

Las organizaciones pueden estructurarse de distintas maneras e impactar en sus involucrados creando un clima organizacional distinto.

A continuación, vamos a conocer las estructuras y explorar el clima organizacional.

2.1 El ámbito laboral organizado

2.1.1 Definiciones de organización

El vocablo organización se puede utilizar para describir un objeto, es decir, un listado de lo que es, o como acción, para describir su funcionamiento y operatividad internos.

En su artículo Definición de organización, Iván Thompson nos acerca diversos puntos de vista:

- Para Simón Andrade Espinoza, la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativo un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto".
- Según Alexei Guerra Sotillo, la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinada a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido".
- Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito".

PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

- Según la American Marketing Association (A. M. A.) la organización "cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas".
- El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que la organización es una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines". (2007, <https://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>).

Integrando, decimos que una organización, como entidad, es el:

Sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno, constituye una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la componen y es la imagen más vigorosa y con mayor presencia en nuestra sociedad. (Zarco y Rodríguez Fernández, 2008, p. 24).

Esta definición se aplica a todo tipo de organizaciones, con o sin fines de lucro, empresas con diferentes características, hospitales, clubes, iglesias, escuelas y también a las organizaciones deportivas.

Las organizaciones deportivas trabajan con uno o más de los pilares deportivos:

1) Deporte de educación

Objetivo: el desarrollo integral de la persona evitando una excesiva selectividad y competitividad entre los participantes.

2) Deporte de recreación

Objetivo: promover la integración en la vida social, la salud y la preservación del medioambiente.

3) Deporte de rendimiento

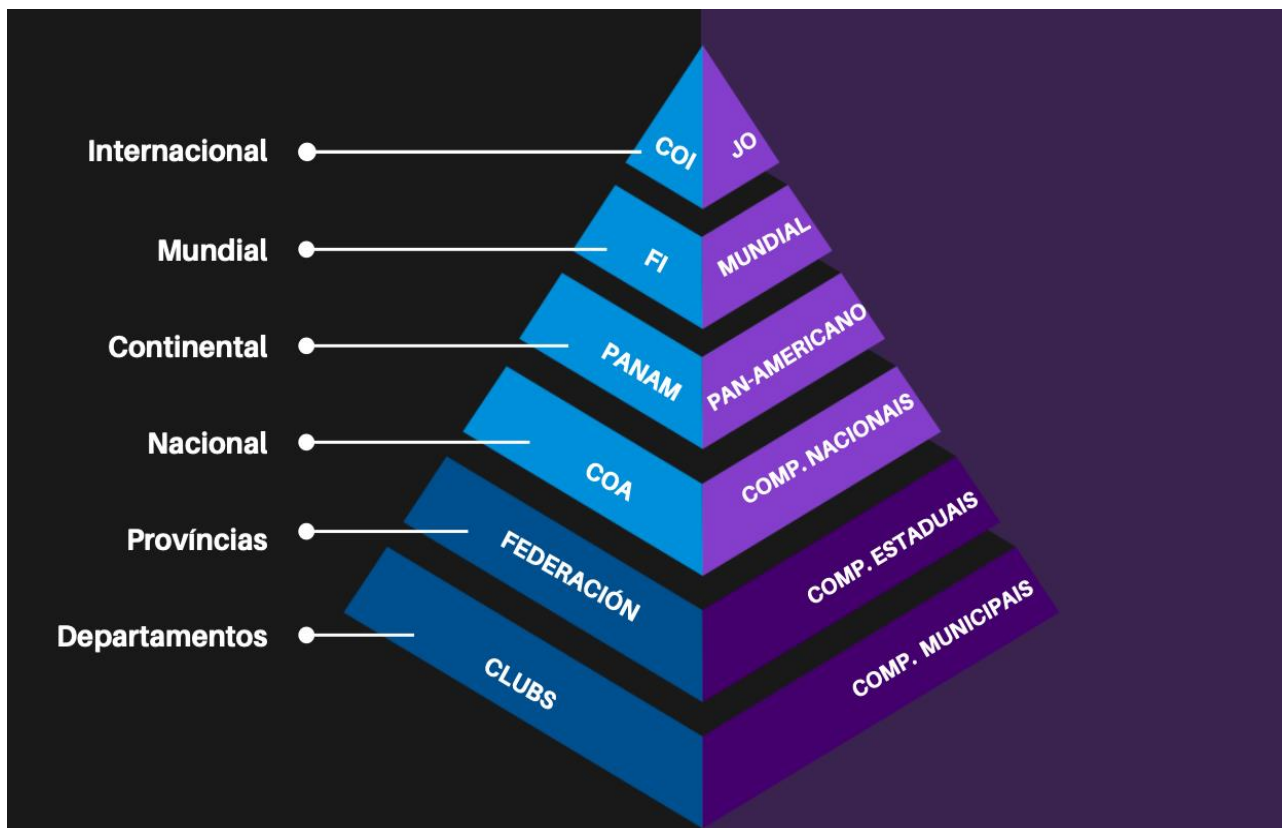
PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

Objetivo: obtener resultados en las competiciones.

Como organización deportiva, vamos a comprender las entidades de práctica deportiva, las federaciones, las confederaciones (nacionales o continentales), los organismos regulatorios del Gobierno y las entidades máximas del deporte (como FIFA, COI, FI).

En general, podemos decir que las organizaciones del deporte están estructuradas como en la pirámide que sigue, conforme la división territorial. En el lado azul están las entidades y en el lado morado, las competiciones que desarrollan.

Figura 1. Organizaciones deportivas



Fuente: elaboración propia.

Según Zarco, M. y Rodríguez, ¿cómo definir la organización como entidad?

Una organización es un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio, que desarrolla sus actividades en continua interacción con su entorno, constituyendo una fuente de

satisfacción e insatisfacción para sus integrantes, y es la imagen más vigorosa y más presente. sociedad.

2.1.2 Estructura organizacional

Ahora bien, a los fines de desarrollar eficazmente las tareas, las organizaciones se dotan de una estructura que les permitirá articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, perfiles, herramientas, factores y elementos para la consecución de su fin concreto.

La estructura sería algo así como el esqueleto de la organización, que establece jerarquías, atribuye funciones y genera diversas dinámicas de comportamiento grupal.

De acuerdo con la Guía PMBOK de 2013, hay tres tipos de organizaciones: las funcionales, las proyectizadas y las matriciales. A continuación, vamos a ver cada una de ellas.

Organización funcional

“La organización funcional es la más tradicional, es la típica estructura por departamento, jerárquica, donde cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades: *marketing*, finanzas, tecnología, seguridad” (“Estructura de la organización”, s. f., <https://www.soypm.website/diccionario-pm/estructura-de-la-organizacion/>).

Organización proyectizada

También conocida como organización híbrida, es la estructura organizativa orientada a proyectos, como su nombre lo indica. Es lo opuesto a la estructura funcional.

El director de proyecto tiene control elevado o casi total sobre el proyecto, tiene personal asignado y le rinden cuentas. Cuando el proyecto se cierra, los miembros del equipo no tienen a dónde ir, el equipo de proyecto necesita ser asignado a otro proyecto o buscarse la vida y encontrar otro trabajo. (“Estructura de la organización”, s. f., <https://www.soypm.website/diccionario-pm/estructura-de-la-organizacion/>).

Organización matricial

PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

La organización matricial es un tipo de estructura organizativa donde el equipo reporta a dos jefes: al gestor del proyecto y al director funcional. Los miembros del equipo realizan el trabajo del proyecto y el trabajo funcional (departamento).

En ese tipo de organización hay una subdivisión fuerte, balanceada o débil. En la organización matriz fuerte, el poder lo tiene el director de proyecto. En la organización matriz balanceada, el poder es compartido entre el director funcional y el gestor de proyectos; en la débil, el poder recae sobre el director funcional. ("Estructura de la organización", s. f., <https://www.soypm.website/diccionario-pm/estructura-de-la-organizacion/>).

La Guía del PMBOK (2013) nos presenta 3 tipos de organizaciones. ¿Cuáles son?

Organizaciones funcionales, organizaciones proyectadas y organizaciones matriciales.

2.1.3 Estructuras deportivas

En estructuras deportivas, podríamos hablar de los tres tipos de organizaciones que aprendimos. Por ejemplo, en los clubs locales, es común la organización funcional, pero en grandes eventos deportivos, que son estructuras hechas para un proyecto específico, es común la organización proyectizada.

La FIFA, por ejemplo, cuando organiza el Mundial, establece el LOC (*Local Organising Committee*) o Comité Organizador Local. El comité (COL) supervisa y apoya a los organizadores en la correcta planificación de las operaciones de competición, pero una vez que el evento termina, los profesionales tienen que buscar otro proyecto.

Como un ejemplo, compartimos el organigrama del Comité Organizador Local de la Copa América Brasil 2019. En el módulo III, detallamos las áreas, funciones, sus actividades y responsabilidades con atención a las áreas deportivas operativas.

PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 2. Organigrama del Comité Organizador Local de la Copa América Brasil 2019



Fuente: Relatório Oficial Copa América Brasil 2019.

2.1.4 Estructura organizacional optimizada

En todas las organizaciones, es necesario hacer la gestión económico-financiera para que se tenga una sustentabilidad a largo plazo. Una de las soluciones para garantizarla es la de gestionar de forma integrada los departamentos o proyectos que dependen de la estructura de la organización.

PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

La gestión de cartera de proyectos/departamentos, también conocida como gestión del portafolio, considera el panorama general de todos los proyectos agrupados, con la conducción simultánea de proyectos interrelacionados y dependientes, y calcula la priorización óptima y la secuencia de proyectos para maximizar el retorno de la inversión.

En una organización deportiva, por ejemplo, hay proyectos operativos, de *marketing*, de seguridad, redes sociales, etc., todos al mismo tiempo, con un mismo objetivo, mantener las actividades de la estructura o un evento en específico.

Ejemplos: en un evento, el equipo de tecnología se utiliza en el proyecto de telecomunicaciones y también en los *tickets*.

Cuando varios proyectos se desarrollan en paralelo, es común que los recursos se compartan entre las distintas áreas. De esta forma, desarrollamos un plan de gestión de recursos como portafolio (equipos, personas, etc.) y orientamos los proyectos relacionados con los recursos compartidos, con el objetivo de lograr un resultado exitoso y optimizar los recursos disponibles.

Más adelante en el curso vamos a profundizar la temática.

Dé un ejemplo de cómo aplicar una estructura organizacional optimizada:

Ejemplo: en un evento utilizamos el equipo de tecnología en un proyecto de telecomunicaciones y también en tickets.

2.2 Producción y efectos psicosociales del trabajo en las organizaciones

2.2.1 Los efectos psicosociales

¿Qué tienen en común los tipos de organizaciones que consideramos en los puntos de arriba?

La interacción entre las personas que trabajan. Esa interacción va generando un clima de trabajo que opera, a su vez, en el desempeño de los participantes del grupo. Sobre todo, en el ejemplo de las organizaciones proyectizadas, en las que todos los involucrados saben que existe una fecha para cerrar el proyecto y que es preciso destacar y mostrar su trabajo en un período de tiempo determinado.

Si bien todos los que trabajamos en organizaciones sabemos, por experiencia, de qué estamos hablando, lo intangible del vocablo hace que sea difícil su definición.

A continuación, hacemos un abordaje perfilando el concepto de clima laboral para diferenciarlo del de cultura organizacional.

2.2.2 El clima y la cultura organizacional

Acerca del clima laboral o clima organizacional podemos hacer una breve reseña histórica.

En 1976, Payne y Pug utilizan la idea de circuito de la energía en los sistemas sociales. En la comparación, aparece la idea de clima, como un enlace entre el individuo —y su entorno— y la estructura organizacional y su contexto.

Todo esto, influenciado por el entorno macrocultural y económico.

PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

Figura 3. Modelo conceptual Payne y Pugh



Fuente: adaptación propia de Zarco y Rodríguez Fernández, 2008.

Ya en la posmodernidad, el sociólogo británico Giddens, desde su mirada holística de las sociedades modernas, describe el clima organizacional como una dinámica sistémica que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros, relacionadas con la actividad —organizacional— en un proceso en el que la estructura y el sistema se determinan mutuamente.

Así que las definiciones de clima laboral incluyen —más no se limitan—:

- es el resultado de los intercambios entre las personas que componen la organización;
- es un atributo o conjunto de atributos que conforman el ambiente de trabajo;
- es algo objetivo que incluye variables organizacionales y psicológicas;
- es la confluencia de situaciones que atraviesa la organización;
- es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen tal como es vista por sus miembros.

“Cabe destacar cómo la definición más ampliamente aceptada es la que señala que el clima es las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona”. (Zarco y Rodríguez Fernández, 2008, p. 73).

PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

En el deporte, tenemos el hecho de que los proyectos, muchas veces, involucran pasión, como en el caso del fútbol, con Boca Junior y River Plate, o incluso involucran el patriotismo, como Argentina versus Brasil. Así que, al mismo tiempo que puede traer un clima laboral de unión entre las personas, puede traer una gran rivalidad. Así que, cuando hablamos de pasión, nos quedamos ciegos, como explica la neurociencia.

La psicología del trabajo hace los mayores desarrollos en este sentido. Cuando se define el clima psicológico en ámbitos laborales, se refiere al sentido que le da cada uno de los miembros de la organización a sus percepciones individuales en una situación organizacional.

Estas percepciones no se deben solo a las características objetivas, sino también al interés adaptativo de los individuos para comprender la organización y los roles que se juegan en las prácticas mismas. Por eso decimos que se organizan —las percepciones— tanto en función de los fenómenos objetivos organizacionales (estructura, cultura, clima, etc.) como de las características de los individuos que las perciben y las significan. El significado, entonces, no se plantea como algo dado, sino que se desarrolla a medida que se dan las interacciones en un ambiente determinado.

Así que se considera que una persona puede desarrollar diferentes aptitudes personales y sociales en distinto grado con distintos contextos. De acuerdo con Monsivais (2001), podemos destacar como aptitudes personales y sociales:

PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

Tabla 1. Aptitudes personales y sociales

Aptitudes personales	Aptitudes sociales
<p>Autoconocimiento</p> <ul style="list-style-type: none">• Conciencia emocional• Autoevaluación precisa• Confianza en uno mismo <p>Autorregulación</p> <ul style="list-style-type: none">• Escrupulosidad• Adaptabilidad• Innovación• Autocontrol• Confiabilidad <p>Motivación</p> <ul style="list-style-type: none">• Afán de triunfo• Compromiso• Iniciativa• Optimismo	<p>Empatía</p> <ul style="list-style-type: none">• Comprender a los demás• Ayudar a los demás a desarrollarse• Aprovechar la diversidad• Orientación hacia el servicio• Conciencia política <p>Habilidades sociales</p> <ul style="list-style-type: none">• Manejo de conflictos• Catalizador de cambio• Colaboración y cooperación• Habilidades de equipo• Influencia• Comunicación• Liderazgo• Establecer vínculos

Fuente: adaptación propia de Monsivais, 2001, <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/950/3026>

El clima organizacional se trata de una variante que, bien diagnosticada, nos ayuda a comprender y a explicar buena parte de los comportamientos en las organizaciones; comportamientos que, a su vez, influyen de manera directa en la productividad y rendimiento organizacional. (Zarco y Rodríguez Fernández, 2008, p. 77).

Diversas investigaciones encontraron que el clima laboral se relaciona con las siguientes variables:

- La satisfacción individual en el ámbito laboral.
- Los conflictos que despierta el rol que se debe ocupar.
- El compromiso con el grupo y con la organización.

PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

- El compromiso de la organización con los trabajadores.
- El tipo de cohesión grupal.
- La cualidad de la comunicación.
- La gestión de la construcción de conocimientos.

Si bien no resulta tarea fácil medir el clima organizacional, los expertos en el tema eligen diseñar, aplicar y analizar los resultados de encuestas, como método para poder medirlo. Estas encuestas indagan sobre el conocimiento y comprensión que tienen los trabajadores sobre la estructura y los objetivos de la organización y sobre los sentimientos que les despierta la empresa, los otros trabajadores y su trabajo mismo.

Figura 4. Peter Drucker



Fuente: [Imagen sin título sobre Peter Drucker]. (s. f.). Con adaptación propia. Recuperada de <https://history-biography.com/peter-drucker/>

Las organizaciones deben dar espacio para que el profesional se exprese, pues el clima organizacional es percibido con más o menos conciencia por las personas que trabajan en la organización y que, a su vez, impactan en su comportamiento.

2.2.4 Evolución de los grupos de proyectos: sistemas racionales cerrados para naturales abiertos

PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

La tendencia actual de las organizaciones a trabajar por proyectos se apoya en conceptualizaciones teóricas que han surgido de observaciones interdisciplinarias. Economía, ingeniería, antropología, ecología, sociología y psicología social son algunas de las ciencias que han aportado sus matrices metodológicas, a los fines de poder dar una nueva lectura a la producción de los grupos de proyecto.

- La descripción de la organización como **sistema racional**: pone el énfasis en las estructuras y los procesos utilizados.
- La descripción de la organización como **sistema natural**: pone el énfasis en la dimensión sociopsicológica de los involucrados.

A principios del siglo pasado, se consideraba a la organización como un sistema racional cerrado: toda la atención estaba puesta en el modelo de funcionamiento interior de la organización, suponía que una serie de acciones precisas llevan con máxima eficiencia a objetivos determinados. Los departamentos, las jerarquías y el control de los trabajadores eran considerados motor de la producción y el sistema productivo, como estable, predecible y controlable.

El *film* del director y guionista Charles Chaplin, *Tiempos modernos* (Estados Unidos, 1936) da cuenta artísticamente de este modelo.

A mediados del siglo pasado, comienza a hablarse de las organizaciones como sistema natural cerrado. Ya que se reconoce el peso de la estructura informal de relaciones que se desarrolla entre los participantes en la efectividad operativa, y de la complejidad y variabilidad de las metas en los procesos de producción.

En los años 60, y según el modelo racional abierto, comienzan a diseñarse las estructuras organizacionales, teniendo en cuenta los cambios en el contexto y su impacto en el desempeño de los trabajadores y en la eficacia de las prácticas.

Ejemplos de este modelo son las transformaciones desarrolladas a partir de las nuevas tecnologías de producción.

Hoy en día, se tiene en cuenta a quienes en proyectos se les llama los involucrados: todas aquellas personas que de alguna manera se van a ver impactados por el proyecto y su producto final. Además, se sostiene que la satisfacción y opinión del cliente retroalimenta una producción eficaz. Estas ideas resultan del modelo de sistema natural abierto, que considera

PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

la complejidad y la variabilidad de todo el sistema, con la incertidumbre y lo aleatorio como telón de fondo.

Queremos resaltar la importancia que tiene, en proyectos, la elección y la explicitación a todo el grupo de proyecto, del modelo que regulará la planificación y la gestión. En cualquier organización, el mayor activo que podemos considerar son las personas.

La gestión de grupos de personas en proyectos debe sumar productividad a las relaciones entre las personas y el trabajo, reducir los conflictos y favorecer un buen clima organizacional. Las personas equiparan conocimientos, destrezas y habilidades, y ayudan a sentar las bases principales en la construcción de un proyecto.

Las ventajas de gestionar personas en proyectos son: la formación de equipos, la valoración de la retroalimentación, el seguimiento de la productividad, la adaptación de las personas al proyecto, una mayor atención al logro de metas, una mayor atención a las actividades de cumplimiento, el desarrollo profesional en las tareas y la promoción de una cultura de estímulo y reconocimiento del esfuerzo.

Podríamos pensar en una organización como un gran mosaico de hinchadas. En el que cada fanático tiene su papel y la formación del mosaico tiene como objetivo motivar al equipo dentro de la cancha.

Figura 5. Cancha de futbol



PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

Fuente: [Imagen sin título sobre FC Barcelona]. (s. f.). Recuperada de <https://www.fcbarcelona.com/en/club/photos/774936>

En resumen, lo que aprendimos es que cuidar a las personas también es cuidar los proyectos. En la próxima lectura, vamos a explorar los diferentes perfiles de las personas y la importancia de cada uno en el trabajo.

¿Cómo podemos describir las organizaciones como sistemas racionales y sistemas naturales?

La descripción de la organización como SISTEMA RACIONAL: pone el énfasis en las estructuras y los procesos utilizados.

La descripción de la organización como SISTEMA NATURAL: pone el énfasis en La dimensión socio-psicológica de los involucrados.

Referencias

Estructura de la organización. (s. f.). Soy PM. Recuperado de <https://www.soypm.website/diccionario-pm/estructura-de-la-organizacion/>

Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. (2013). Project Management Institute. Recuperado de <https://www.udocz.com/apuntes/29624/guia-del-pmbok-sexta-edicion-espanol>

[Imagen sin título sobre FC Barcelona]. (s. f.). Recuperada de <https://www.fcbarcelona.com/en/club/photos/774936>

[Imagen sin título sobre Peter Drucker]. (s. f.). Con adaptación propia. Recuperada de <https://history-biography.com/peter-drucker/>

Monsivais, C. (2021). ¿Inteligencia de la pasión? En búsqueda de una educación contemporánea integral e inteligentemente apasionada. *Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 12(22). Recuperado de <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/950/3026>

PRODUCCIÓN GRUPAL EN PROYECTOS DEPORTIVOS

Thomson, I. (2007). Definición de organización. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

Zarco, V. y Rodríguez Fernández, A. (2008). *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid, ES: Pirámide.