

Módulo 1. Sujetos del deporte y gestión deportiva

1.1 Los cinco sujetos del deporte

1.1.1 Las entidades y clubes deportivos

La asociación es el cuerpo o la estructura jurídico-legal por excelencia, bajo la cual se organizan o agrupan privadamente –sin que medie la intervención gubernamental o estatal– las personas, según ciertas normas de carácter interno, para el desarrollo de una actividad determinada; esto les permite relacionarse con el medio mancomunadamente, como si de una sola persona se tratase. Es lo que legalmente se denomina “persona jurídica” o “persona ficticia” y que, comúnmente, conocemos como “organización sin fines de lucro” (OSFL), “organización no gubernamental” (ONG), “asociación civil” o “corporación de derecho privado”.

Cuando la actividad para la cual se agrupan las personas es de carácter deportivo, cuando el fin u objeto de la asociación es deportivo, estos tipos de entidades pasan a llamarse “organizaciones deportivas”.

Por lo tanto, las organizaciones deportivas podrían definirse como una “asociación de personas reguladas por un conjunto de normas que tienen como fines los relacionados con la actividad física, ejercida como juego o competición” (Monroy Antón y Sáez, 2010, p. 13).

La posibilidad de asociarse con otras personas encuentra fundamento y consagración en la Declaración Universal de Derechos Humanos y en gran parte de las constituciones del mundo occidental. Igual protección se otorga a la libertad de las personas de renunciar a una asociación, pues nadie puede ser obligado a pertenecer a una de estas.

Esta estructura o persona jurídica no tiene fines de lucro, es decir, no busca la maximización de utilidades ni el posterior reparto entre sus socios o miembros. Más bien, lo que las mueve son el desarrollo y práctica de una actividad que los socios se han propuesto entre sí. Es por lo anterior que todos los esfuerzos y ganancias que se generen, se canalicen o se reinviertan en la búsqueda del objeto propuesto, que para el caso debemos entender como “deportivo” ...

Existen distintas clases o categorías de organizaciones deportivas. “La primera o más básica de ellas se denomina *club*, luego, tenemos las *asociaciones*, las *federaciones* y para finalizar, las *confederaciones*” (Monroy Antón y Sáez, 2010, p. 37).

En general, y desde una perspectiva estructural, puede afirmarse que los clubes deportivos son una agrupación de personas físicas (naturales), mientras que las asociaciones constituyen una agrupación de clubes, las federaciones constituyen una agrupación de asociaciones y las confederaciones, por su parte, constituyen una agrupación de federaciones deportivas.

Los clubes, sobre todo a nivel aficionado, son agrupaciones integradas por los propios deportistas, es decir, por personas físicas (naturales), quienes se han reunido con el afán de poder practicar el deporte de su predilección, el que, de otro modo, ya sea individualmente o separadamente, no podrían practicar u organizar.

Las asociaciones y federaciones son agrupaciones de carácter privado encargadas de la organización, gestión y desarrollo de las diferentes disciplinas deportivas. Aunque pueda existir más de una federación por deporte a nivel nacional, las federaciones deportivas internacionales, tales como la FIFA, la FIBA, ITF, o la IAAF, solo reconocen una federación nacional por país.

Para el caso de los eSports, las conformaciones y estructuras son similares. Esto es debido a que la gran mayoría de cualidades que caracterizan al deporte, también se pueden encontrar en los eSports

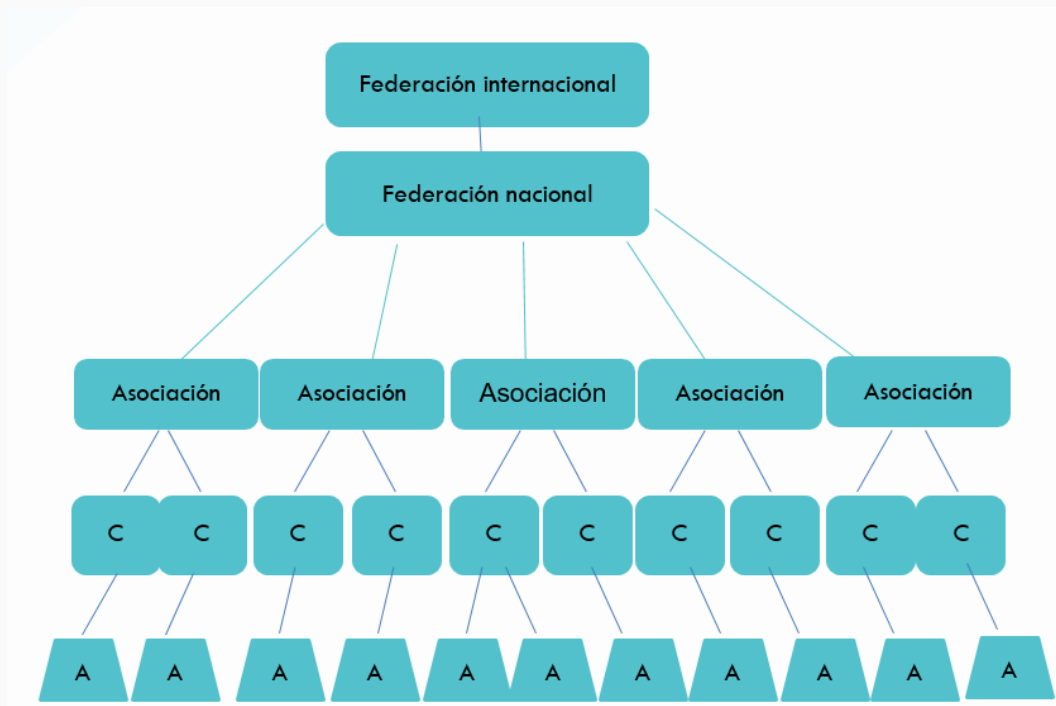
“Tal y como se puede ver, los eSports están configurados con una estructura muy similar a otros deportes más tradicionales, ya que todos ellos responden a una misma lógica deportiva tanto en lo que se refiere a la composición de los equipos (jugadores, managers, patrocinadores...) como a las competiciones (torneos,

clasificaciones, eliminatorias...). Además, al igual que estos otros, los jugadores de eSports requieren de preparación y entrenamientos para competir al máximo nivel.” (Serrano A., 2017)

Lo anterior nos permite concluir que la estructura y organización del deporte se basa sobre un sistema piramidal, el cual abarca a millones de deportistas en las distintas disciplinas deportivas, quienes se ubican en la base de cada una de las pirámides que conforman cada uno de los deportes, hasta el vértice superior o punta de la pirámide, donde se sitúa cada una de las federaciones deportivas internacionales de cada deporte. Hablamos, entonces, de una jerarquía bien establecida, en donde el deportista individual está integrado en un club, este en una asociación y está en una federación nacional que, a su vez, se integra en una federación internacional, y la jerarquía sigue.

Lo explicado hasta aquí, abarca perfectamente a la estructura de los eSports. En este programa se explica en profundidad acerca de estas estructuras, y cómo las mismas responden a un organigrama que está representado en la figura 1, basada en el deporte tradicional.

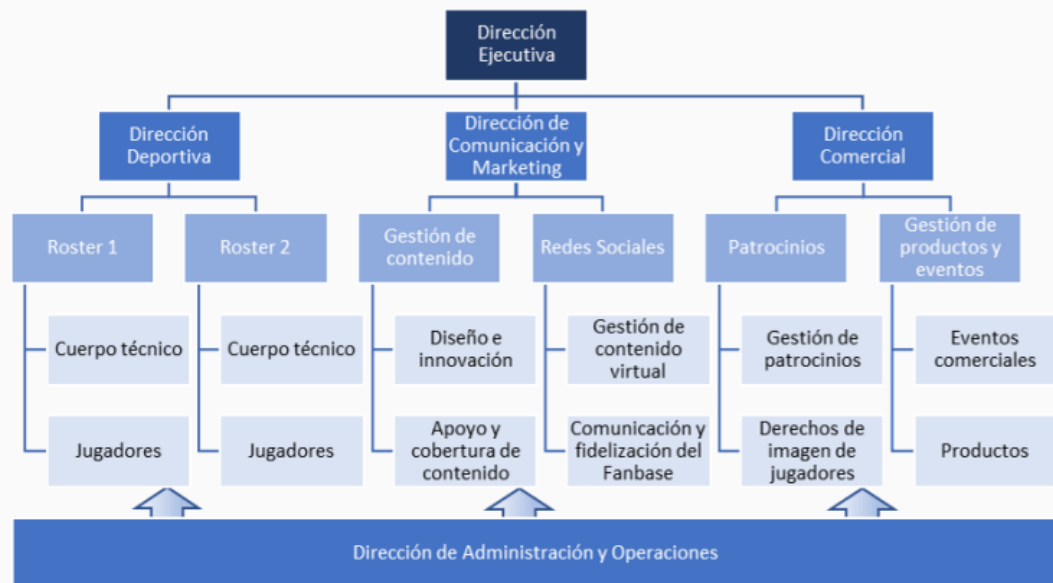
Figura 1: Estructura piramidal del deporte



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, los Clubes o Equipos de eSports, por el contexto en el que nacen y se desarrollan, tienden a parecerse en su estructura organizativa, a empresas. En la figura 2 tenemos un ejemplo de cómo puede ser el organigrama de un club de eSports.

Figura 2: Organigrama de equipo de eSports



Fuente: shorturl.at/ituLS

En este sentido, las funciones del club se verán desarrolladas de la siguiente manera:

1. La dedicación plena del CEO a asistir a eventos y supervisar la empresa asistiendo a diversos Comités (tanto deportivos, estratégicos o administrativos). Apoyo en profundidad al Área Comercial en la búsqueda y negociación de patrocinios. La Secretaría General recae sobre la Dirección de Comunicación.
2. La Dirección Deportiva se representa muy similar al organigrama ya explicado, con un manager al cargo de todos los rosters y cuerpo técnico por equipo. Por ahora, la labor de la cantera recaería sobre el analista interno (conocedor de lo que necesita el equipo).
3. Es positivo para el club contar con una Dirección Comercial dedicada plenamente a los ingresos del club, con las labores de gestión de productos de merchandising y patrocinios. En siguientes artículos hablaremos sobre las líneas de ingresos de un club de eSports, tanto actuales como potenciales.

4. La Dirección de Comunicación juega un papel muy relevante en esta industria, y es necesario que se postule como una facción diferenciada de la empresa. Para obtener sinergias de trabajo en los equipos, se engloba dentro de esta Dirección, las necesidades de marketing de la compañía; ya que muchas de las acciones de marketing cuentan con gran componente de contenido audiovisual.
5. Por último, necesitaríamos el aceite que garantice que todos los engranajes ruedan a la perfección; la Dirección de Administración y Operaciones. Todas las labores administrativas y de consecución de objetivos (estratégicos y operativos) deben de supervisarse desde esta área. (shorturl.at/ituLS)

Si bien esta aparece como la principal forma de estructurar el deporte a nivel mundial, no es la única. Los principales deportes practicados en los EE. UU., tales como el béisbol, el básquetbol, el jockey sobre hielo o el fútbol americano, no siguen esta estructura. Las ligas detrás de estos deportes no están supeditadas a las federaciones de dichos deportes, sino que se estructuran, más bien, bajo la lógica de clústeres, cuyos participantes son producto de franquicias, y en donde, además, no se someten a sistemas de promoción o relegación.

¿Cómo se regulan el funcionamiento y las operaciones de las organizaciones deportivas? A través de leyes, normas o reglas. Se trata de una combinación de normas estatales, del país en que tengan su origen¹ y normas propias², las cuales se denominan “estatutos”.

Los estatutos o normas propias son dictadas o concebidas por los propios miembros de una organización deportiva, quienes, siguiendo sus propias reglas, pueden, además, modificarlas e incluso disolver la organización deportiva. Estas deben constar en un escrito.

Los aspectos más importantes que deben ser contenidos en los estatutos son los siguientes:

Nombre de la organización deportiva. Por ejemplo, Club Deportivo Los Andes.

¹ Aquellas organizaciones deportivas constituidas en países de la Unión Europea incorporan incluso normativa de esta última, ya que su legislación es aplicable a todas las personas que habiten o tengan su domicilio en dicho territorio.

² De la misma organización y de otras de rango superior.

Domicilio: lugar en donde tendrá su sede principal.

Objeto: a qué se va a dedicar la organización deportiva. Por ejemplo: atletismo.

Socios: quiénes pueden ser socios. Requisitos de ingreso y renuncia.

Cuotas sociales: monto de dinero considerado para el funcionamiento de la organización deportiva.

Derechos: facultades de los socios, tales como participar en los distintos órganos internos de la organización, a votar, a usar las instalaciones, a ser informados, etcétera.

Obligaciones: responsabilidades de los socios, tales como pagar las cuotas sociales, respetar los estatutos, respetar y acatar las decisiones de los órganos internos.

Órganos internos: asamblea general o de socios, directorio, comisión de ética o tribunal de honor, etcétera.

Procedimientos eleccionarios.

Procedimientos jurisdiccionales.

Reforma o modificación de estatutos.

Disolución de la organización deportiva. (Gutiérrez Albornoz, 1963).

Si bien es cierto que la asociación ha sido históricamente la estructura jurídico-legal preponderante para las organizaciones deportivas, otras formas de agrupación han irrumpido en este campo. La transformación que ha venido experimentando el deporte en los últimos 30 años y lo ha convertido en una verdadera fuente de negocio, una actividad económica, ha dado paso a la adopción de estructuras con fines de lucro, tales como las sociedades anónimas.

Ciertas legislaciones, como la española, la suiza e incluso la chilena, han instaurado la obligatoriedad en ciertos deportes (como el fútbol) de que las organizaciones deportivas tengan el carácter de entidades con fines de lucro. El fin de esto es darle mayor grado de responsabilidad a quienes administran las organizaciones deportivas y mayor y mejor acceso al capital.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente expuesto, podemos concluir que, si bien la gran mayoría de las organizaciones deportivas en el mundo utilizan la estructura de organizaciones sin fines de lucro, la modernización del deporte, su mercantilización y profesionalización también han influido en su forma de organizarse y han dado paso a estructuras más propias del mundo de los negocios, tales como las sociedades anónimas y otras formas similares.

1.1.2 El equipo: proyección del deporte como esfuerzo colectivo

¿Qué entendemos por “equipo”? La acepción que el Diccionario de la Real Academia Española le da en el contexto del deporte es “en ciertos deportes, cada uno de los grupos que se disputan el triunfo” (Real Academia Española, 2021, <https://bit.ly/3Brg0lx>).

De esta definición se desprende la existencia de la práctica de una actividad deportiva en grupo, a saber, por un conjunto de personas en pos de la consecución de un fin común, el cual, como describe la citada definición, es de carácter confrontacional-competitivo. Este fin solo se daría dentro del marco de ciertos y determinados deportes que requieren, por su naturaleza, más de una persona para practicarlo, tales como el fútbol o el básquetbol. El afán cooperativo también puede ser un aspecto decisivo para practicar una disciplina deportiva en forma de equipo, como podría ocurrir con un conjunto de ciclistas o montañistas que se organizan con la idea de apoyarse, acompañarse y motivarse en la práctica de su deporte, acciones que los llevarán a alcanzar sus metas u objetivos.

Podemos clasificar los deportes colectivos en dos:

- 1) De cooperación-oposición: tales como el fútbol, rugby, jockey, básquetbol, vóleibol, balonmano, etcétera.
- 2) De cooperación: gimnasia artística, atletismo (relevos), ciclismo (contrarreloj por equipos), etcétera.

Un equipo implica un trabajo conjunto, un esfuerzo común en pos de un objetivo compartido; incluso más: conlleva una organización y una estructura, sin las cuales sería imposible alcanzar la meta propuesta, el triunfo o un logro determinado.

La práctica de un deporte en equipo implica una interacción entre el individuo y el conjunto, en donde lo segundo está por encima de lo primero. El trabajo en equipo significa aceptar decisiones y entender que las personas tienen distintas habilidades, las cuales, si están bien combinadas, bien estructuradas y organizadas, pueden incluso potenciar a los individuos que componen el equipo y lograr el éxito buscado.

Los deportes de equipo ayudan al deportista, especialmente, a los menores, a desarrollar una serie de habilidades sociales y emocionales, tales como estas:

Amistad y camaradería.

Cooperación y trabajo en equipo.

Liderazgo.

Apreciación de distintas habilidades.

Respeto por los compañeros de equipo, rivales y autoridades.

Sentido de pertenencia.

Autoestima.

Bien común.

Paciencia y persistencia.

Resiliencia a través de compartir experiencias positivas y negativas (NSW., s. f., <https://bit.ly/36QTFA0>).

Continuando con la inclusión de los eSports dentro del ecosistema de deportes tradicionales, podemos ver que:

- Es diversión liberal, espontánea, desinteresada, en y por el ejercicio físico entendido como una superación propia o ajena, y más o menos sometido a reglas
- El deporte debe ser culto, voluntario y habitual del intenso ejercicio muscular, apoyado en el deseo de progresar y que puede llegar hasta el riesgo. Coubertin
- Cualquier actividad organizada o no que implique movimiento mediante el juego con objeto de superación o de victoria a título

individual o de grupo. Romero Granados. (Otálora alarcon, <https://rincondelatecnologia.com/esports-deporte-influencia/>)

Algunas de las características que deben tener los eSports son las siguientes:

- Cualquier deporte debe poder introducirse en una clasificación deportiva, en este caso, se incluye dentro de los deportes mecánicos según la clasificación de Bouet en 1968.
- Debe de ser voluntario.
- No debe depender del azar o suerte, sino de las capacidades del atleta.
- Debe promover el afán de superación.
- Debe poder practicarse de forma gratuita.
- Se debe facilitar su acceso y evitar el monopolio en su misma categoría.
- En el caso de los deportes electrónicos, su práctica debe ser exclusiva en ordenadores.
- Debe de tener un alto grado de popularidad y deben de existir competiciones importantes. (Juan Otálora Alarcón; <https://rincondelatecnologia.com/esports-deporte-influencia/>).

Figura 3: Clasificación de deportes de Bouet

BOUET (1968)	Deporte de combate	Con complemento	Existe contacto físico, el cuerpo como referencia.
		Sin Complemento	
	Deportes de balón o pelota	Colectivos	El balón constituye el factor relacional del deporte.
		Individuales	
	Deportes atléticos y gimnásticos	Atlético de medición objetiva	Referencia posibilidades del ser humano, gesto técnico importante.
		Gimnásticos de medición subjetiva	
Deportes en la naturaleza	La referencia común es que se realizan en el medio natural y conllevan un gran riesgo.		
Deportes mecánicos	Se caracteriza por el empleo de máquinas, que es la que genera la energía, y el hombre quien la controla y la dirige.		

Fuente: "Esports y su influencia en el mundo actual", por Juan Otálora Alarcón; Rincón de la tecnología <https://rincondelatecnologia.com/esports-deporte-influencia/>

1.1.3 El deportista individual y su búsqueda del éxito

En los deportes individuales, el individuo lleva a cabo una actividad deportiva por sí solo con el fin de superar un objetivo medible en términos de tiempo (p. ej., esquí, automovilismo, atletismo), de distancia (p. ej., bala, salto largo), de ejecución técnica (p. ej., saltos ornamentales, gimnasia artística) o de control y precisión de algún gesto (p. ej., golf, *curling*, tiro con arco).

Básicamente, existen dos clases de deportes individuales: aquellos en los que la práctica implica un contenedor u oposición y aquellos en los que no existe tal oposición.

Deportes individuales sin oposición:

La actuación en ellos es en solitario, su motivación y sus objetivos están en relación con los siguientes aspectos:

La superación de sí mismo y el progreso personal ante una tarea deportiva concreta.

La superación de un contrario o de una marca conseguida anteriormente.

Son deportes en los que el dominio técnico y la condición física necesaria para su realización son las verdaderas dificultades que tienen, así como algún aspecto estratégico que se requiere para la obtención del éxito en alguna especialidad, como las carreras de 1500 m. en atletismo, ciclismo en ruta, etc.

Asimismo, en alguna de las especialidades de los deportes individuales, debido a las distintas variaciones que tiene el medio físico en el que se practican, necesitan de una adaptación permanente de la técnica con que se realizan, como en la escalada, vela, parapente, espeleología, etc. (Departamento de Educación Física. IES. Pablo "Picasso", 2015, <https://bit.ly/36SzP7a>).

Deportes individuales con oposición:

Denominados también "deportes de adversario", son especialidades en las que la principal característica está en el enfrentamiento constante en el juego que se da en ellos.

Dicho enfrentamiento provoca que:

1. Las acciones técnicas se deban adaptar a las distintas situaciones que nos plantee el adversario.
2. Sea necesario establecer estrategias para intervenir en el juego. (Departamento de Educación Física. IES. Pablo Picasso, 2015, <https://bit.ly/36SzP7a>)

Una vez visto lo anterior, podemos concluir que lo que busca el deportista individual no siempre es lo mismo; dependerá de qué deporte practique y cómo lo practique.

El objetivo que se plantee el deportista determinará cómo se practica un deporte. Si su éxito está en ganar, la búsqueda para lograrlo será, tal vez, muy distinta a la de aquel que solo busque recrearse o del que quiera estar bien física y mentalmente.

1.1.4 Sociedad y deporte: inclusión social

La sociedad es un “conjunto de personas, pueblos o naciones que conviven bajo normas comunes” (Real Academia Española, 2021, <https://bit.ly/2V29twQ>). Sin embargo, hay quienes, si bien viven dentro de los márgenes físicos de la sociedad —ya sea un pueblo, una ciudad o una nación—, se encuentran marginados desde el punto de vista social, es decir, desde la convivencia propiamente dicha.

La tarea de una sociedad que se precie de respetar y promover los valores que yacen detrás de los derechos humanos consiste en incorporar o incluir a los marginados, para que se sientan parte de la sociedad y participen activamente de ella.

Estos grupos o colectivos marginados en nuestras sociedades modernas están principalmente constituidos por los siguientes grupos:

Menores de 25 años.

Desempleados.

Mujeres.

Inmigrantes.

Discapacitados físicos o mentales.

Drogadictos.

Reclusos.

Minorías étnicas (Gavira, 2007).

La sociedad se vale de diversos medios para lograr la inclusión de los marginados. El deporte es una herramienta clave en tan importante tarea. Tal y como lo recoge el Libro blanco del deporte, elaborado por la Comisión Europea en 2007, el deporte es de valiosísima ayuda a la hora de hablar de inclusión social, por ejemplo, en el caso de la población inmigrante (Prat, Aguilar y Graum, 2012).

La universalidad y la simpleza de las reglas de juego de muchos deportes constituyen la llave de oro que permite a los diversos colectivos, sean o no socialmente marginados, convivir en una cancha de juego, pista o arena deportiva.

Lo anterior se hace patente en el caso del fútbol. La universalidad y simpleza de sus 17 reglas, del lenguaje allí utilizado, lo han transformado en el deporte más popular del mundo. La FIFA, su órgano principal, tiene aún más miembros (211) que la ONU (193). El fútbol es jugado en todo el orbe, por pobres y ricos, hombres y mujeres, grandes y chicos, cristianos y musulmanes. La democracia del fútbol trata a todos como iguales.

La misma FIFA, en conocimiento de esto, ha utilizado el fútbol como un instrumento para el desarrollo social a través de sus conocidas iniciativas como Football for Hope. A través de estas iniciativas, promueve, por ejemplo, en África, a través del fútbol, la educación e inclusión de niños con VIH.

La idea de inclusión basada en las características de simpleza y universalidad del fútbol ha podido ser constatada en una cárcel en Punta Arenas, Chile, ciudad ubicada en el extremo sur de Sudamérica, en donde los reos se reincorporan a la realidad social, salen de su marginalidad, cuando hablan de este deporte, cuando lo practican (Bates, 2010). Al hacer lo anterior, dejan de ser reclusos por un rato, pasan a compartir un lenguaje común: el lenguaje del fútbol.

Lo vivencial y lúdico del deporte generan esta atracción transversal por él. El deporte despierta gran motivación entre quienes lo practican y es un espacio idóneo para la educación de valores.

Estas últimas características han demostrado ser de gran ayuda en la tarea emprendida por las escuelas de Cataluña, España, en pos de la inclusión de niños y niñas de distintas nacionalidades que asisten a dichas escuelas. Los programas creados a partir de juegos y deportes han permitido que los extranjeros puedan conocer la idiosincrasia y costumbres de los catalanes, y viceversa, y de este modo, han logrado entenderse e integrarse mejor (Prat, Aguilar y Grau, 2012).

Otro buen ejemplo de integración a través del deporte se vivió en los EE. UU. Las oleadas de inmigrantes europeos de fines del siglo XIX y principios del siglo XX, al llegar a suelo norteamericano, extrañamente no importaron con ellos sus tradicionales deportes. Pero ello, sin embargo, se debió a su deseo de integración.

Con el fin de querer ser parte, de sentirse “estadounidenses”, los europeos dejaron atrás el fútbol, el críquet o el rugby para adoptar el béisbol o el fútbol americano e integrarse mejor y más rápidamente a la sociedad estadounidense.

Como mencionamos anteriormente, el deporte constituye una poderosa herramienta de inclusión social, lo cual se materializa, principalmente, a través de aquellos canales que tienen una mejor llegada a los colectivos marginados, tales como escuelas, gobiernos locales, ONG y organizaciones deportivas.

1.1.5 El Estado

En mayor o menor grado, el Estado siempre ha cumplido una función en el deporte. Si bien hoy día, en la práctica, la actividad mayormente –por un asunto práctico— radica en los particulares, la verdad es que el papel que tiene el Estado resulta primordial.

Ya sea por una cuestión social o estratégica, los países asumen el deporte como una obligación y colaboran desde distintos ángulos. Esta colaboración tiene lugar generalmente en el campo del deporte “aficionado”, en donde el Estado aporta con financiamiento, principalmente con obras de infraestructura.

Sin embargo, la participación del Estado en Iberoamérica va aún más lejos. Si bien el nivel de injerencia o protagonismo varía de país en país, en muchos de ellos el Estado constituye un eje estructurante, participando directamente en el desarrollo y organización del deporte, creando y financiando organismos que sostienen la actividad deportiva.

El Estado colabora, además, con la creación de cuerpos normativos y en la ejecución del deporte. Ya sea a través de ministerios, subsecretarías u otras instituciones estatales, los Estados ayudan a dar vida a la práctica del deporte organizado, pasando por el deporte social hasta el alto rendimiento.

Vayamos ahora a Europa. Allí podemos observar que la participación del Estado en el deporte sigue siendo muy importante: la media de inversión per cápita alcanza aproximadamente los 100 euros.

Figura 4: Inversión en deporte en Europa



Fuente: Palco 23, 2019, <https://bit.ly/3x524dP>

Resulta fundamental, además, la participación del Estado en la gestación de megaeventos deportivos. Dado el alto nivel de inversión en infraestructura y logística que exigen este tipo de eventos, tales como juegos olímpicos o mundiales de alguna especialidad deportiva, sería impensable para casi cualquier país albergar alguno de dichos eventos sin el involucramiento decidido del Estado.

En este sentido, basta señalar que el Estado japonés ha invertido para la realización de los Juegos Olímpicos de verano 2020 –pospuestos para 2021– más de 2540 millones de dólares.

Fuente: **Xinhua en español**. (2020). Gobierno de Japón gasta en 6 años 2.440 millones de dólares para Olimpiadas de Tokio. Recuperado de http://spanish.xinhuanet.com/2020-01/25/c_138731989.htm

1.2 El *management* en el deporte: gestión gerencial y gestión directiva

1.2.1 El organigrama de las instituciones deportivas: un asunto clave

Toda organización (llámese empresa, asociación civil o fundación, tenga o no fines de lucro) precisa de una estructura, una organización interna que permita maximizar la eficiencia de su gestión y, por tanto, su funcionamiento. Las organizaciones deportivas, por cierto, no escapan de esta realidad. Hoy, más que nunca, como consecuencia de la evolución del deporte y su consecuente tecnificación, la estructura organizacional de una organización deportiva precisa adaptarse a los métodos más modernos de organización empresarial, a fin de lograr con éxito las metas y objetivos propuestos. En efecto, en los últimos años, dos fenómenos importantes han influido en las organizaciones deportivas: la profesionalización del deporte y su mercantilización. Los deportistas *amateurs* han sido reemplazados por los profesionales, y los eventos deportivos han pasado a ser espectáculos que compiten directamente en la industria de la entretención con el cine, el teatro, etcétera (Gómez, Opasso y Martí, 2007).

La diferenciación de tareas y la integración, a saber, la coordinación de sus ejecutores, son dos procesos claves para comprender la estructura de una organización, que, como decíamos, son plenamente aplicables a las organizaciones deportivas (Hodge, Anthony y Lawrence, 2003). En términos más simples, un organigrama debe considerar, en su diseño, las distintas funciones o tareas que se deben llevar a cabo dentro de una organización, la que tiene que considerar a los expertos que han de ejecutarlas y a quienes van a coordinar a estos expertos, es decir, los gerentes o jefes de secciones que administrarán el trabajo como un todo, en pos del objetivo o meta de la organización.

El rendimiento aumentará sustancialmente mediante la clara disposición 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 (Acosta Hernández, 2005).

Diversos son los factores que determinan el diseño del organigrama de una organización deportiva, entre los cuales podemos destacar tres:

1. Estructura jurídica,
2. Factores internos, y
3. Factores externos.

1. Estructura jurídica

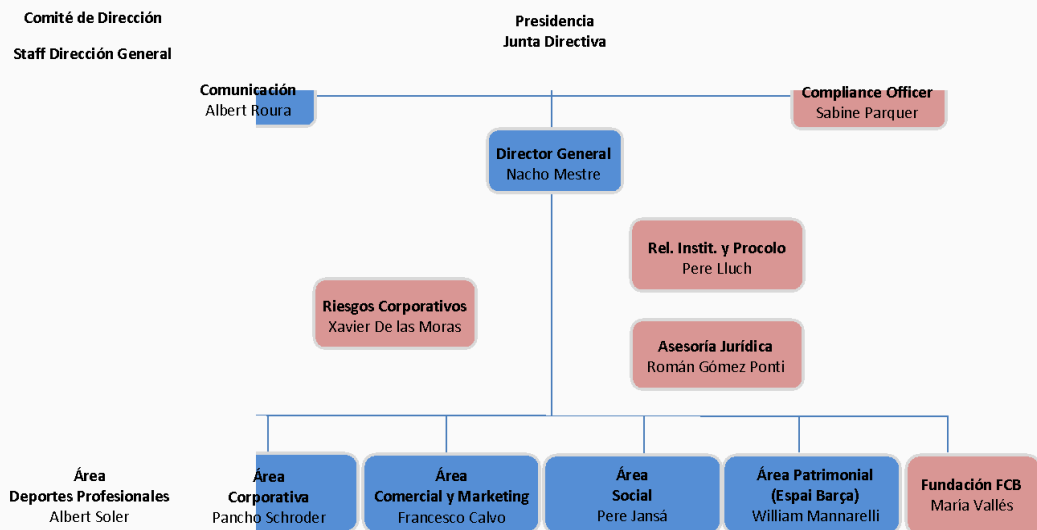
Cuando hablamos de estructura jurídica o estructura legal de una organización, nos referimos a los distintos tipos de conformación que la ley de un país considera para la formación de estas estructuras. Las estructuras jurídicas más comunes de una organización son las siguientes: cooperativas, sociedades de responsabilidad limitada, sociedades anónimas, asociaciones civiles, fundaciones, entre otras (Puelma Accorsi, 1998).

La estructura jurídica escogida por una organización deportiva resulta determinante en el diseño de su organigrama. Así, aquellas que tengan una estructura de tipo corporativo, por ejemplo, las sociedades anónimas o asociaciones civiles, contendrán dentro de su organigrama órganos propios de este tipo de entidades, tales como las juntas de accionistas o asambleas de socios, directorios o comités ejecutivos y un presidente.

Así las cosas, las organizaciones deportivas con estructura de tipo corporativa contarán en su organigrama con los órganos internos que le son propios, más el personal administrativo con el cual cuenta la entidad.

Para graficar lo anterior, veamos el organigrama de FC Barcelona:

Figura 5: Organigrama ejecutivo del FC Barcelona

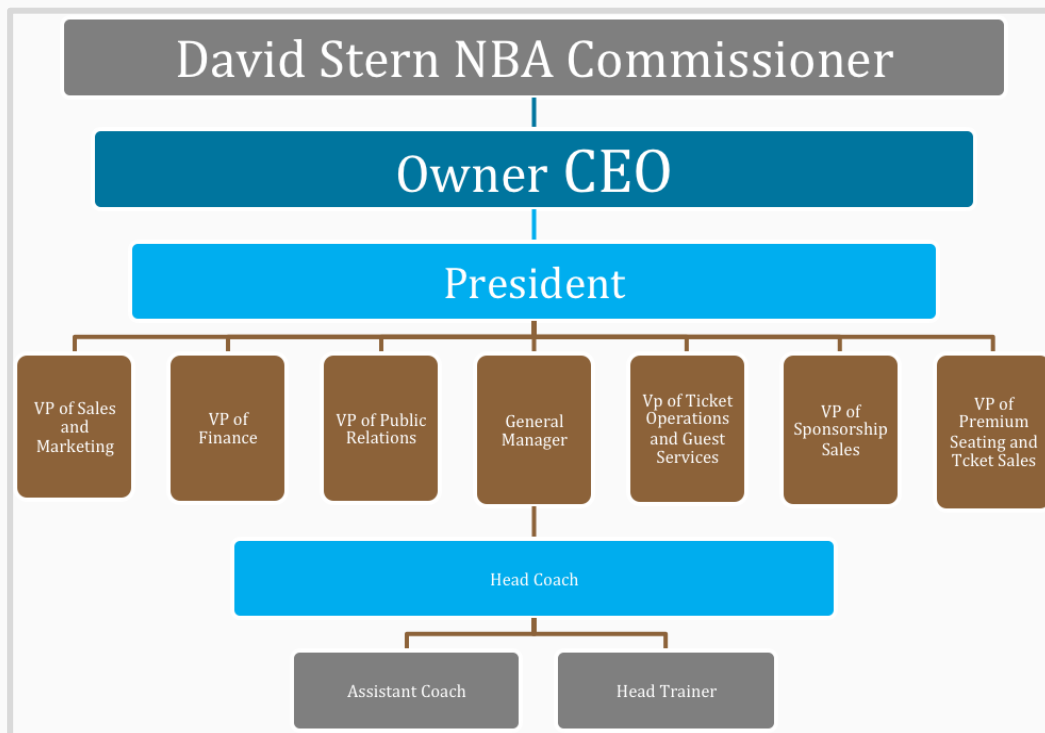


Fuente: FC Barcelona, 2016, <https://bit.ly/3BoKXH9>

En cambio, las organizaciones deportivas que no tienen una estructura corporativa (llámese generalmente sociedad de responsabilidad limitada o fundación), prácticamente, no ven incorporados en su organigrama órganos internos. El organigrama se conforma con su planilla de empleados, quienes gestionan íntegramente el negocio para la organización.

Para graficar lo anterior, veamos el organigrama de la NBA:

Figura 6: Organigrama ejecutivo de la NBA



Fuente: [Imagen sin título sobre Organigrama Ejecutivo de la NBA], s. f., <https://bit.ly/3hVFsYU>

2. Factores internos

El diseño de la estructura organizacional, desde luego, se ve afectado por factores internos, tales como la misión u objeto de la organización deportiva, su tamaño, la complejidad de las funciones por desempeñar y la calidad del personal o recursos humanos con los que cuenta una organización.

3. Factores externos

Los factores externos o el contexto también inciden de manera sustantiva en la determinación del organigrama de una organización deportiva. Este factor está comprendido por todo aquello que rodea la organización deportiva y, por tanto, ajeno a su control. Entre este tipo de factores, encontramos los siguientes elementos: leyes, la competencia, situación económica, situación geográfica, aspectos culturales, tecnológicos, autoridades e infraestructura deportiva.

La estructura de una organización resulta relevante debido a su relación con el funcionamiento de una organización, es decir, una estructura apropiada proporciona líneas de autoridad claras, una correcta distribución de responsabilidades, además de una diferenciación e integración que resultan eficaces para la consecución de las metas de la organización. (Gómez, Opaso y Martí, 2007, p. 5)

Finalmente, debemos poner de manifiesto que, si bien el término “organigrama” se relaciona más propiamente con la estructura administrativa de una entidad, con su gestión, tratándose de organizaciones deportivas, resulta importante destacar que aquellas que adoptan la forma de una asociación cuentan con ciertos órganos que quedan fuera de este diseño, pero que no por ello son menos relevantes en su funcionamiento. A decir verdad, junto con los órganos ejecutivos o de gestión –Directorio, presidente–, aquellos que imparten justicia internamente –tribunales– y los que legislan internamente –Asamblea General– resultan ser órganos fundamentales para este tipo de organizaciones, para su buena “salud” y convivencia democrática.

Las organizaciones deportivas se organizan como si se trataran de pequeños Estados, en donde la separación de poderes resulta esencial para su buen funcionamiento.

1.2.2 Directivos, gerentes, voluntariado deportivo: roles y responsabilidades

Tal como lo expusimos en el punto anterior (1.2.1), el diseño de un adecuado organigrama para una organización deportiva contempla la diferenciación de tareas y la integración, a saber, la coordinación del personal al interior de esta. Esto le permitirá alcanzar sus objetivos de la mejor forma posible.

Lo anterior, junto con el nuevo escenario que plantea la actividad, en donde la profesionalización de los deportistas y la mercantilización de la actividad la han situado en un plano superior, nos permite concluir que la gestión eficiente de una organización deportiva requiere de personal idóneo, es decir, especializado,

altamente capacitado, con conocimientos de la actividad y del medio con el cual se debe interactuar.

Un organigrama adecuado necesitará de un buen director de orquesta y buenos intérpretes, a quienes, en una organización deportiva, podemos agrupar en cuatro categorías: directivos, gerentes, empleados y voluntarios.

Las funciones de directivos, gerentes, empleados y voluntarios están directamente condicionadas por el organigrama que hayamos escogido para nuestra organización deportiva, el cual, como dijimos, tiene su diseño estrechamente vinculado al tipo o estructura jurídica que tenga la organización deportiva, así como a factores internos y externos.

Las necesidades de la industria han ido dejando de lado a los denominados “voluntarios”, los cuales, aunque aún existen, están en franca retirada, por lo menos para lo que las funciones críticas (cargos gerenciales) de una organización deportiva moderna requieren. Hoy, los voluntarios más bien forman parte del *staff* de grandes eventos, tales como los juegos olímpicos o campeonatos mundiales, los cuales, por su volumen, ofrecen estos puestos principalmente a jóvenes a cambio de la experiencia de participar en ellos.

De esta forma, y a fin de poder comprender y analizar mejor cada una de las funciones de cada uno de los cargos mencionados, nos ceñiremos a un organigrama en particular, el cual deriva de la estructura más común dentro de las organizaciones deportivas: la de una asociación. Veamos, entonces, el organigrama del FC Barcelona, graficado en la figura 2 del punto 1.2.1.

El organigrama se estructura de la siguiente manera:

- 1) Presidencia; Junta Directiva: directores.
- 2) Director general: gerente general.
- 3) Comunicación y *compliance officer*: directores de área.
- 4) Riesgos corporativos; relaciones internacionales y protocolo; asesoría jurídica: jefaturas.
- 5) Áreas: Deportes Profesionales, Corporativa, Comercial y *Marketing*, Social y Patrimonial; Fundación: gerencias.
- 6) *Staff* dirección general: empleados.

1. Directores

Sus funciones y atribuciones están previstas en los estatutos o leyes de la organización (Gutiérrez Albornoz, 1963).

Estas están relacionadas, fundamentalmente, con el gobierno o dirección de la organización deportiva, el establecimiento de políticas y la administración de sus bienes o patrimonio.

Lo anterior se ve claramente graficado en las funciones previstas en los estatutos del FC Barcelona:

Con carácter enunciativo y no limitativo, se señalan las siguientes competencias específicas de la Junta Directiva:

e) la creación de órganos que participen y colaboren con la Junta Directiva, en forma de comisiones o secciones, para desarrollar especializadamente las diferentes áreas de actividades y responsabilidades, estableciendo la composición y las normas internas de funcionamiento.

También podrá crearse un órgano en el que se agrupen los miembros de las diferentes comisiones y secciones.

Estos órganos no pueden sustituir las facultades y responsabilidades de la Junta Directiva en las materias de su competencia, y deben limitarse a colaborar en un área determinada o a aconsejar sobre las materias que se les formulen.

f) la administración general del Club, fijando el organigrama funcional, con las estructuras internas y de personal, para la gestión, el seguimiento y el control;

g) el nombramiento y la revocación de los empleados que tengan la cualificación de Alta Dirección y la fijación de las directrices de las relaciones laborales con los empleados del Club, en los aspectos retributivo, de condiciones de trabajo y de contratación;

h) la fijación de la política y los objetivos de las actividades deportivas del Club;

i) los actos de disposición económica y la dirección, el seguimiento y el control de las áreas financiera, contable y patrimonial del Club, sin perjuicio de las facultades de la Asamblea General. (FC Barcelona, 2013, <https://bit.ly/3zisWbC>)

2. Director general

También denominado gerente general, secretario general o director general se trata de la máxima autoridad en la gestión y dirección administrativa en una organización o institución.

Su responsabilidad, dependiendo de la empresa u organización, va más allá de lo administrativo. Recae en él responsabilidades de carácter legal, tales como la representación judicial y extrajudicial de su organización (Puelma Accorsi, 1998).

3. Director de área

Tiene a su cargo la responsabilidad de todas las funciones de dirección, administración y control de área de una organización, tales como: finanzas, comercial, comunicacional, etcétera.

4. Jefatura

Constituye la cabeza de una unidad o departamento dentro de una organización. Reporta directamente al director general.

5. Gerente

Es un empleado de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa u organización, en particular, de una determinada área.

6. Empleado

También denominado “trabajador”, es una persona que presta a otra, un trabajo personal subordinado, a cambio de un salario o remuneración (Bailón Valdovinos, 2014).

1.2.3 Los proyectos deportivos: ¿plan de negocios o plan estratégico?

La palabra “proyecto” viene del verbo “proyectar”, que significa “idear, trazar o proponer el plan y los medios para la ejecución de algo” (Real Academia Española, 2021, <https://bit.ly/3xWEmSa>).

Es decir, si analizamos la definición citada y nos detenemos en sus elementos, nos podemos dar cuenta de que esta engloba cuatro conceptos que nos servirán para entender cuáles son los principales componentes de un proyecto:

- a. Una idea: constituye el punto de partida, la intención de hacer algo determinado; el qué.
- b. Un plan: es el modelo sobre el cual descansa una idea, en el cual se precisan los detalles de una obra para poder realizarla; el cómo.
- c. Los medios: son los recursos de diverso tipo; el con qué
- d. Algo: es la obra, que para el caso en cuestión entendemos como deportiva.

Como se puede apreciar, un proyecto deportivo contiene una serie de elementos sin los cuales no se lo podría considerar como tal, ya que todo parte de una idea de hacer algo en el futuro desde una visión presente. Luego, se deberá determinar la forma en que se logrará ese “algo” (la obra u objetivo) y se deberá tener en cuenta con qué medios contamos para lograr nuestro objetivo.

Sobre la base de lo anterior, podríamos concluir que planificamos a través de un trabajo de generación de ideas con el propósito de lograr cierto objetivo futuro, donde, desde luego, deberemos esforzarnos para que nuestra proyección o lectura del futuro (con todas sus variables) sea lo más acertada posible.

Respondiendo a la pregunta que nos hemos planteado, sostenemos que un proyecto deportivo debe contener ambos tipos de planes: un plan de negocios y uno estratégico.

En este sentido, vemos el plan de negocios como una etapa previa a la iniciación de un proyecto deportivo, por medio de la cual buscamos respuestas rápidas, principalmente de tipo financiero, relativas a la viabilidad de un determinado proyecto.

Detrás de cualquier proyecto que queramos desarrollar, nos veremos enfrentados a costos y al correspondiente financiamiento, especialmente, si este viene de

fuentes externas a los promotores del proyecto. Es por esto que necesitaremos probar a quien nos financie, en particular, a los bancos, la viabilidad económica de la idea o proyecto deportivo emprendido.

El plan de negocios tiene, asimismo, una finalidad interna, que permitirá al promotor de un proyecto deportivo llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que pudieran afectarlo, aportándole la información necesaria para determinar con bastante certeza la viabilidad y marcha de su proyecto, una vez iniciado el negocio o actividad proyectada (Lloreda Zorita, 2015).

En cuanto a la planificación estratégica, creemos que todo proyecto deportivo contiene o debe contener elementos de la planificación estratégica llevada a cabo por la organización deportiva que lo lleva adelante, puesto que esta resulta ser anterior a cualquier proyecto deportivo que pretenda posicionarse con éxito.

Entonces, cuando decimos que una planificación es “estratégica”, nos referimos a

un plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir en el momento en que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia en lo que hará los próximos tres años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (*stakeholders*). (Sainz de Vicuña Ancín, 2018).

Detrás de una planificación estratégica, que podemos considerar como la planificación más macro de una organización, se sientan o deben servir de fundamento para su elaboración, la misión, la visión y los valores de ella.

La planificación estratégica es una herramienta mediante la cual las organizaciones deportivas hacen lo siguiente: definen sus objetivos tanto de mediano como de largo plazo, reconocen metas y objetivos cuantitativos, idean estrategias para lograr esos objetivos y localizan recursos para aplicar esas estrategias.

Es por ello que, al ser la planificación estratégica el primer paso, las organizaciones deportivas deberán tener incorporados los elementos de dicha planificación en

todos sus proyectos operativos, como elementos básicos o rectores, como guías o principios que marcarán el diseño de dichos proyectos.

De hecho,

el establecimiento de un sistema de seguimiento y control y de una adaptación permanente de los planes –elementos circunstanciales del proceso de planificación estratégica- permite, por un lado, cuando las cosas van bien, aprovechar al máximo los recursos y las oportunidades; por otro lado, cuando las épocas son difíciles, minimizar los riesgos, reaccionar a tiempo, establecer las prioridades con más precisión. (París Roche, 2005, p. 25)

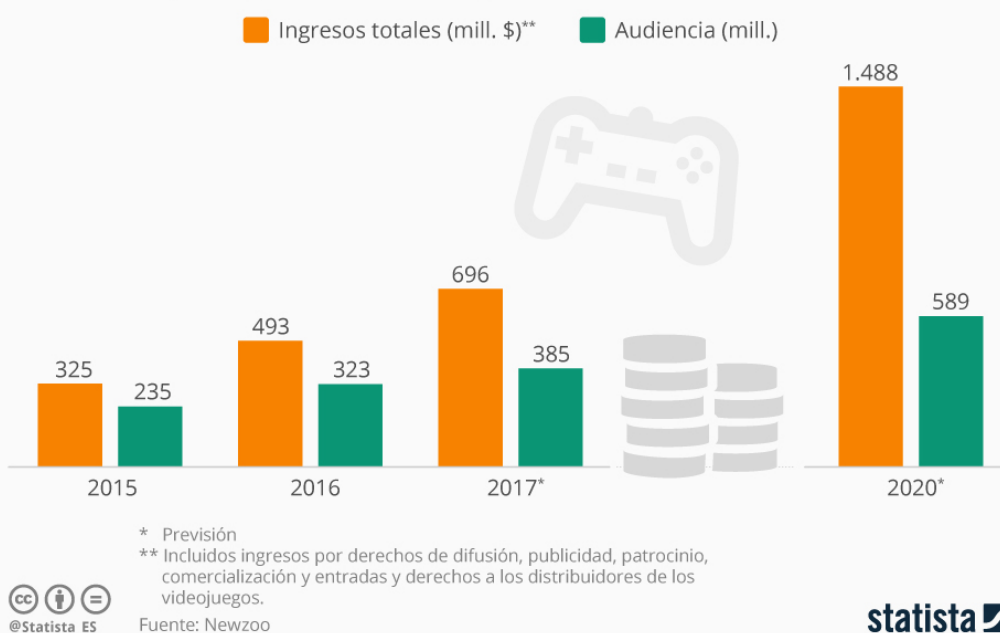
El escenario altamente competitivo en que se mueven las organizaciones deportivas, las exigencias de los auspiciadores, medios, inversionistas, espectadores y demás interesados (*stakeholders*) hacen, al día de hoy, un deber para estas entidades adoptar todas las herramientas con que cuenta la gestión moderna, para poder satisfacer todas estas necesidades y entregar, en definitiva, un producto de calidad que les permita destacarse y sobrevivir en el medio.

Los eSports por su parte, cuentan con una ventaja a la hora de ser definidos como planes de negocios. Según Guadalupe Moreno (2027), los valores y las previsiones de cambio, en los ingresos y audiencia de los deportes electrónicos es impactante.

Figura 7: El negocio de los eSports

El negocio de los eSports

Variación de ingresos y audiencia de los eSports en el mundo



Fuente: Moreno A. (2017). <https://es.statista.com/grafico/8681/los-esports-estan-para-que-darse/>

1.2.4 Liderazgo de instituciones, liderazgo de equipos y automanagement

Ser líder, llevar el liderazgo o liderar está íntimamente relacionado con la actividad deportiva, con su ánimo o esencia competitiva. Comúnmente, hablamos del líder de la clasificación o decimos que tal o cual corredor lleva el liderato de una carrera; ocupamos el término para destacar a quien encabeza una competencia deportiva, a quien lucha para ser el mejor entre todos los competidores.

Sin embargo, nuestro enfoque del liderazgo para estos efectos es distinto, no tiene relación con esa competitividad que mencionamos ni con esa intención de diferenciarse del resto, procurando ser el mejor. Todo lo contrario, este liderazgo encuentra su razón de ser en el trabajo en grupo, en equipo, en colectivos, tales como las organizaciones deportivas que necesitan de un guía, de un referente que los conduzca a alcanzar sus objetivos y metas de manera conjunta. El líder dentro

de una organización deportiva es uno más dentro de un todo, cuya función, si bien crucial, es una más dentro de un colectivo o grupo.

El liderazgo es un proceso de influencia social a través del cual un individuo recluta y utiliza la ayuda de otros para alcanzar un objetivo colectivo, es decir, un objetivo que pertenece tanto al líder como a quienes lo siguen o acompañan (Hogg y Vaughan, 2008).

El liderazgo se encuentra muy arraigado en la cultura empresarial, ha sido objeto de un gran desarrollo y es la llave del éxito de muchas de las empresas más connotadas en todo el orbe. Estas empresas basan su fuerza sobre el trabajo en equipo, el que es, desde luego, conducido a la meta por un líder, llámese gerente, gerente general, director general, etcétera. Pero es muy propio de la actividad deportiva, de los deportes llamados “de equipo” o “colectivos”, que el papel de líder lo ostente el entrenador o director técnico. Es en esta actividad o manifestación humana donde, sostenemos, este papel encuentra su verdadera raigambre, su expresión más clara.

El modelo de liderazgo de los deportes de equipo ha sido tomado por el mundo empresarial en la búsqueda del éxito de sus equipos de trabajo, para moldear o diseñar sus estrategias de liderazgo. Se han escrito libros inspirados en los modelos de liderazgo de grandes entrenadores de fútbol como Sir Alex Ferguson (*Alex Ferguson LEADING*) o Josep Guardiola (*Liderazgo Guardiola*). Hoy, son las mismas organizaciones deportivas las que, administradas y gestionadas como empresas, replican las técnicas de liderazgo del mundo empresarial en pos de sus objetivos.

En efecto, cuando la ciencia de la administración se pregunta cuál ha sido la clave del éxito de los equipos dirigidos por Josep Guardiola, la reflexión que surge es la de profundizar el modelo de liderazgo experimentado por el entrenador para aprender el camino que se va a seguir y aplicarlo a **nuestra propia realidad** (Cubeiro y Gallardo, 2010).

Toda actividad deportiva se fundamenta en el trabajo en equipo. En los mejores practicantes de deportes de equipo, y también de los llamados deportes individuales, la capacidad para funcionar en grupo es una cualidad esencial, tanto como la seguridad en sí mismo, el autocontrol, la iniciativa o el espíritu de superación. De igual forma, toda actividad empresarial se fundamenta en el

trabajo en equipo, puesto que más del 85% del tiempo que pasamos desempeñando nuestras labores lo hacemos junto a otras personas. El trabajo dentro de un grupo, tanto en la empresa como en el deporte, es una cuestión de supervivencia. (Cubeiro y Gallardo, 2008, <https://bit.ly/3kFq3xr>)

El liderazgo resulta una herramienta fundamental para conducir equipos hacia el éxito, ya sea en el mundo del trabajo o en el campo del deporte.

Cualquiera sea el concepto de “grupo”, “equipo” o “colectivo”, contar con un líder inspirador, cohesionador, que privilegie el colectivo sobre el individuo, puede ser un elemento fundamental para lograr los objetivos propuestos.

Referencias

[Imagen sin título sobre Organigrama Ejecutivo de la NBA]. (s. f.). Recuperado de <http://www.michaelpmullally.com/images/portfolio/mudders/nbaorg.png>.

Acosta Hernández, R. (2005). *Gestión y administración de organizaciones deportivas*. Badalona, España: Paidotribo.

Bailón Valdovinos, R. (2004). *Legislación Laboral*. México: Limusa.

Bates Hidalgo, L. (2010). *Fútbol Plataforma de Paz*. Santiago de Chile, Chile.

Cubeiro, J. C. (2010). *Liderazgo Guardiola: Descubre los secretos de su éxito*. Barcelona, España: Alienta Editorial.

Cubeiro, J. C., y Gallardo, L. (2008). *Liderazgo, Empresa y Deporte*. Madrid, España: Fundación Everis.

Cubeiro, J. C., y Gallardo, L. (2010). *Liderazgo Guardiola*. Barcelona, España: Alienta.

Departamento de Educación Física. IES. Pablo "Picasso". (2005). *Deporte Individual y Colectivo*. Málaga. Recuperado de <https://es.slideshare.net/tatocorredor/deporte-individual-ycolectivoESIC>.

eSports Management. (-) Estructura de un club de eSports <https://esportsmanagement.wordpress.com/2017/07/06/estructura-de-un-club-de-esports/>

FC Barcelona. (2013). Estatuto. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/documents/20197/22189896/02753-Llibret-ReformaEstatuts-ESP-Web-OK.v1401806304.pdf/53b9c310-53a9-44b8-8165-a21dfc6dc824>.

FC Barcelona. (2016). Organigrama Ejecutivo del FC Barcelona. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/documents/20197/14838879/Organigrama+Executiu+FCB+2016+ESP.jpg/a41ab77c-a52b-421c-8f73-e562120ae57e?t=1463592955501>.

Ferguson, A. (2015). *Leading*. Reino Unido: Hachette.

FIFA.com. (2016). Football for Hope. En es.fifa.com. Recuperado de <http://es.fifa.com/sustainability/football-for-hope.html>.

Gavira, J. F. (2007). La inclusión social a través del deporte. *EA, Escuela abierta: revista de investigación educativa, Volumen (10)*, pp. 253-272.

Gómez, S.; Opaso, M.; Martí, C. (2007). *Características estructurales de las organizaciones deportivas*. Documento de Investigación DI 704. IESE Business School. Universidad de Navarra. Recuperado de www.iese.edu/research/pdfs/DI-0704.pdf.

Gutiérrez Albornoz, J. (1963). *La concesión de personalidad jurídica a corporaciones y fundaciones*. Santiago de Chile: Editorial Jurídica de Chile.

Hodge, B. J.; Anthony, W.P.; y Lawrence, M.G. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Hogg, A. M.; y Vaughan M. G. (2008). *Psicología Social*. Madrid: Médica Panamericana.

Lloreda Zorita, E. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid, España: ESIC.

Monroy Antón, A. J. y Sáez Rodríguez, G. (2010). *Estructura y organización del deporte en España*. Sevilla: Wanceulen.

Moreno A. (2017). <https://es.statista.com/grafico/8681/los-esports-estan-para-que-ocurra/>

NSW. Department of education. (s. f.) Benefits of team sports. (Traducción propia). En <http://www.schooltoz.nsw.edu.au/> Recuperado de <http://www.schooltoz.nsw.edu.au/wellbeing/fitness/benefits-of-team-sports>.

Otálora Alarcón, J. (-) Esports y su influencia en el mundo actual. Rincón de la Tecnología. <https://rincondelatecnologia.com/esports-deporte-influencia/>

Palco 23, (2019). *España se descuelga de Europa: la inversión pública en deporte retrocede un 10% en la última década*. Recuperado de <https://www.palco23.com/entorno/espana-se-desmarca-de-europa-la-inversion-publica-en-deporte-retrocede-un-10-en-la-ultima-decada.html>

París Roche, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Badalona, España: Paidotribo.

Prat, S. S.; Aguilar, G. F.; y Grau, M. P. (2012). La educación física y el deporte como herramientas de inclusión de la población inmigrante en Cataluña: el papel de la escuela y la administración local. *Pensar (I) a práctica*, 15 (1), pp. 253-265.

Puelma Accorsi, Á. (1998). *Sociedades Tomo I*. Santiago de Chile: Editorial Jurídica de Chile.

Real Academia Española (2021) *Definición de equipo*. Recuperado de <https://dle.rae.es/equipo>

Real Academia Española (2021) *Definición de proyecto*. Recuperado de <https://dle.rae.es/proyecto>

Real Academia Española (2021) *Definición de sociedad*. Recuperado de <https://dle.rae.es/sociedad>

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2018). *El Plan Estratégico en la Práctica*, Madrid,

Serrano A., (2017) *Guía de los eSports – Todo lo que necesitas saber sobre eSports*. <https://spartanhack.com/guia-de-esports-todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-esports/>

Xinhua en español. (2020). *Gobierno de Japón gasta en 6 años 2.440 millones de dólares para Olimpiadas de Tokio*. Recuperado de http://spanish.xinhuanet.com/2020-01/25/c_138731989.htm