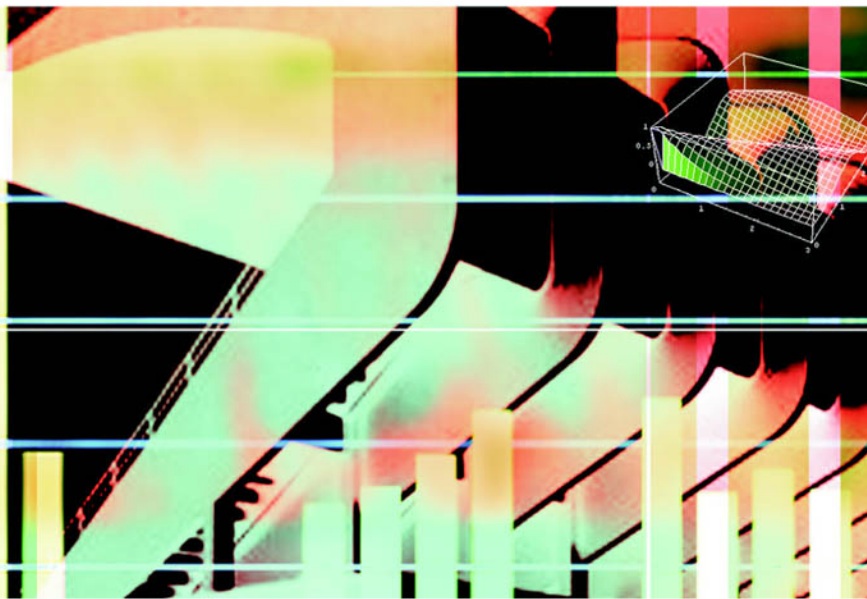


Rubén Acosta Hernández



GESTION Y ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Rubén Acosta Hernández



Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del "copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

Diseño cubierta: David Carretero

© 2005, Rubén Acosta Hernández

Editorial Paidotribo
Polígono Les Guixeres
C/ de la Energía, 19-21
08915 Badalona (España)
Tel.: 93 323 33 11 – Fax: 93 453 50 33
<http://www.paidotribo.com/>
E-mail: paidotribo@paidotribo.com

Primera edición:
ISBN: 84-8019-850-8
Fotocomposición: Editor Service, S.L.
Diagonal, 299 – 08013 Barcelona
Impreso en España por Sagrafic

ÍNDICE

Agradecimientos	5
Prefacio	7

PARTE I: EL MUNDO DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Capítulo 1. El contexto social del deporte moderno	17
Necesidad de nuevas estructuras en el deporte de nuestros días	20
Contexto deportivo internacional.....	24
Contexto deportivo nacional.....	38
Conflictos en el deporte	54
Identidad e imagen del deporte.....	67
Conclusión	78
Capítulo 2. Una organización deportiva exitosa	81
Orígenes y funcionamiento de una organización deportiva	83
Escoger un tipo de organización	94
Conclusión	107

PARTE II: EL CAMINO DEL ÉXITO

Capítulo 3. El poder del rendimiento	115
La clave del éxito	117

Comunicar con eficacia.....	127
Conclusión	138
Capítulo 4. Cómo vender el deporte a la comunidad	141
Entablar relaciones con los medios de comunicación.....	143
Entablar relaciones con el público.....	162
Promoción y colecta de fondos.....	178
Mercadotecnia de eventos deportivos	192
Conclusión	207

PARTE III: LAS PERSONAS QUE ABREN CAMINO

Capítulo 5. Cómo actúa el gerente de deportes	213
Principios básicos de la gestión deportiva	215
Función de gestión en el deporte.....	225
Cómo reforzar las habilidades gerenciales.....	239
Plan nacional de relaciones públicas y contactos con los medios de comunicación	303
Conclusión	252
Capítulo 6. Cómo planificar el trabajo de su organización...	255
Proceso de planificación.....	257
Planificación a largo plazo.....	276
Plan nacional a medio plazo	283
Conclusión	316
Capítulo 7. Cómo controlar su organización	319
Elementos fundamentales de la elaboración de un presupuesto	321
Controlar las desviaciones	339
Conclusión	354
Glosario.....	357
Bibliografía	379
Índice alfabético	381

AGRADECIMIENTOS

Quiero reconocer el valor de mi esposa, Malú, y expresarle mi más profundo reconocimiento por su valiosa ayuda en todas las actividades que he llevado a cabo, incluidas la redacción y publicación de este libro. Durante nuestra vida matrimonial hemos superado obstáculos de envidia y celos, pero nos han enriquecido experiencias sumamente gratificantes en momentos difíciles de nuestras carreras profesionales. Nunca hemos bajado la guardia o experimentado sentimiento alguno de desaliento y, al fin y al cabo, nuestra mayor victoria ha sido poder trabajar juntos por encima de las dificultades y amarnos cada vez más.

De igual manera, quiero expresar mi reconocimiento al Profesor Bernard Catry, ex catedrático en el nuevo campo de la administración y gestión de los deportes en la Universidad de Lausana. Su visión y sus atinados comentarios han sido para mí una valiosa orientación. También quiero manifestar mi aprecio a Joanna Hatzopoulos por su participación, revisión y reestructuración de la versión inglesa de este libro.

Cuando tenía 17 años, la Universidad de San Luis Potosí (UAP) y la Escuela Normal de San Luis Potosí, donde estudiaba, me dieron la oportunidad de vivir la primera experiencia enriquecedora de participación comunitaria, ya que me tocó dirigir a grupos en la práctica del deporte e incluso organizar eventos deportivos competitivos entre mis compañeros.

He tenido la suerte de contar con el apoyo incansable y la dedicación personal de todos mis colaboradores en la oficina de la Federa-

ción Internacional de Voleibol (FIVB) en Lausana. Quiero agradecer en particular a la señora Rosemary Duc por su colaboración en la redacción de la versión inglesa de esta obra. El quehacer diario de nuestra federación me ha permitido solucionar muchos problemas planteados en este libro y me ha ayudado a definir lo que considero como las mejores condiciones operativas bajo las cuales se deben coordinar las actividades con las distintas organizaciones, como son el Comité Olímpico Internacional, las organizaciones continentales, comisiones internacionales y las federaciones nacionales.

Debo reconocer que esta experiencia y estos conocimientos se han ido enriqueciendo a través del estudio de varios autores, como Kathleen A. Davis, cuyo excelente libro titulado *Sport Management* representa un tesoro de conocimientos para los presidentes, secretarios generales y directores de las organizaciones deportivas; William F. Stier Jr., cuyo trabajo *Successful Sport Fund-raising* contribuye significativamente a mejorar la comprensión del tema de la recogida de fondos; Peter J. Graham, quien ofrece varias soluciones para enfocar de manera sencilla los principios de mercadeo en *Sport Business: Operational and Theoretical Aspects*, y, finalmente, David Stevens, quien proporciona en *Participatory Business Planning* una útil descripción de la manera en que ha evolucionado la planificación colectiva.

PREFACIO

En los países altamente desarrollados son pocas las organizaciones deportivas nacionales que están lo suficientemente estructuradas como para hacer frente a los desafíos que representa un ambiente deportivo profesional bajo la influencia de las estrellas del deporte, los promotores, las cadenas televisivas y los periódicos; cada uno de éstos intenta a su vez tomar el control de las actividades promocionales y mercantiles de los eventos deportivos de mayor importancia.

Hoy en día, la mayoría de las organizaciones deportivas son dirigidas, entre otros, por técnicos, profesores de escuela, instructores de educación física y aficionados al deporte. Por lo general, esta gente es consciente de que la práctica sistemática del deporte puede beneficiar al individuo y la comunidad en su conjunto, pero a menudo pasa por alto su importancia para quienes desean alcanzar un alto nivel de rendimiento deportivo, desarrollar destrezas atléticas y técnicas deportivas, adquirir experiencia competitiva y aprender de sus propios fracasos y malas actuaciones deportivas. Además, estos líderes tienen poca o ninguna experiencia en la concepción y el desarrollo de planes enfocados a la promoción de eventos deportivos altamente competitivos para el beneplácito, tanto de los aficionados al deporte, como de los medios de comunicación, patrocinadores y espectadores.

Muy pocas organizaciones deportivas nacionales en el mundo, ya sean multideportivas o de un deporte específico, han definido con claridad su papel o han identificado de forma precisa su imagen y sus objetivos. Dichas organizaciones no han establecido sin ambigüedades su programa de actividades para optimizar su eficacia, tanto indi-

vidual como colectiva, en un tiempo determinado. La ineficacia de las organizaciones deportivas actuales se debe en gran parte a la falta de una visión impulsora y a la carencia de una fuerza motriz basada en las capacidades administrativas, únicos elementos que pueden asegurar que los problemas del deporte sean confrontados en el lugar y el momento oportunos con gente capacitada, altamente motivada y bien organizada.

Cualquier organización deportiva deseosa de cumplir su misión y coordinar con éxito las actividades diarias de su deporte debe mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados, voluntarios y miembros, facilitar la participación masiva en su deporte, asegurar la disponibilidad de material deportivo de alta tecnología y crear las condiciones apropiadas para la organización de eventos deportivos que aseguren mayor competitividad para sus deportistas, más entretenimiento para los espectadores, mayor interés para los medios y más satisfacciones para los patrocinadores. Sin embargo, la organización sólo puede asumir estas responsabilidades siempre y cuando haya logrado **una organización adecuada, una administración eficaz y una gestión profesional.**

A pesar de sus deficiencias, las organizaciones deportivas están obligadas a operar en unas condiciones sociales y jurídicas que emanan de los individuos y el gobierno de su país. Esas condiciones pueden constituir un marco jurídico nacional restringido o irrestricto, estructuras socioeducativas favorables o desfavorables y organizaciones comerciales, industriales y gubernamentales que brinden o no su apoyo.

Mi propósito a través de este libro es ofrecer a las organizaciones deportivas una visión amplia sobre diversos temas con miras a facilitar su misión y brindarles los conocimientos necesarios para colmar las carencias internas, superar los obstáculos políticos y contextuales, y contrarrestar las fuerzas negativas. Mi intención es ayudarles a afrontar los nuevos retos que surgen de la reciente profesionalización y comercialización de los eventos deportivos, incluidos los Juegos Olímpicos, y de la intervención de fuerzas externas que deterioran las relaciones entre, por un lado, las organizaciones deportivas y, por otro, sus deportistas y agentes de mercadeo. Estas acciones perturbadoras se caracterizan por la intromisión de intermediarios en la conducción de los asuntos del deporte, tales como agentes comerciales o representantes de jugadores, y por las actitudes cada vez más hegemónicas de las organizaciones multideportivas y agencias gubernamentales.

En realidad, no se trata de saber si los intermediarios contribuyen al buen desarrollo de las actividades deportivas, sino más bien si las organizaciones deportivas nacionales, incluidos los respectivos entes rectores nacionales del deporte (federaciones nacionales - FN*), deben tratar con dichos intermediarios, de manera que se permita a las Federaciones Nacionales permanecer al mando de las actividades deportivas organizadas y ejercer la autoridad que les ha sido otorgada.

Las estructuras del deporte nacional e internacional obedecen cada vez más a intereses egoístas e influyen de manera adversa en el trabajo de las Federaciones Nacionales, menospreciando el importante papel que éstas desempeñan. En tales circunstancias, las organizaciones deportivas mundiales, como las Federaciones Internacionales (FI) y el Comité Olímpico Internacional (COI), necesitan instaurar una estructura mundial moderna e innovadora del deporte en la que todos puedan desempeñar su papel, sin interferencias, tanto a nivel nacional como internacional.

Esta nueva estructura potencial sólo se efectuará si las organizaciones deportivas nacionales están preparadas para reconocer sus carencias, adoptar medidas correctivas y satisfacer algunas de las necesidades específicas expuestas en este libro. Estas necesidades se pueden resumir de la manera siguiente:

1. **La necesidad de ampliar los estudios teóricos y recursos educativos prácticos** para ofrecer el conocimiento que estimulará la eficacia y eficiencia de las organizaciones deportivas que están directamente involucradas en la gestión diaria de los eventos deportivos en el ámbito nacional e internacional. Hoy en día, la mayoría de los textos relacionados con el ámbito deportivo se escribieron principalmente para ayudar a los dirigentes de las empresas deportivas comerciales a aumentar sus ganancias, productividad y competitividad.
2. **La necesidad de una mayor experiencia personal en la gestión del deporte** para satisfacer la demanda de seminarios sobre la gestión de las organizaciones deportivas, las relaciones de mercadeo deportivo y las relaciones con los medios de comunicación. La dificultad de encontrar conferenciantes experimentados en estos te-

*La expresión «Federación Nacional» (FN) también se aplica a los entes rectores nacionales del deporte, las organizaciones deportivas nacionales o las asociaciones nacionales.

mas nos indica que, en general, existe un déficit de gerentes profesionales en el deporte. Ello demuestra la necesidad de contar con libros y material de enseñanza para la gestión y administración de los entes rectores del deporte a todos los niveles, ya sea nacional, continental o mundial.

3. **La necesidad de familiarizarse con las actividades de relaciones con el público y los medios de comunicación.** Los gerentes de deportes profesionales que cuenten con personal competente, suficientes recursos administrativos, instalaciones y equipamientos apropiados, así como con estructuras organizativas adecuadas, **pueden mejorar el funcionamiento de las organizaciones deportivas nacionales mediante sus habilidades para planear, organizar, controlar, conducir, motivar, dirigir y decidir.** También es cierto que los gerentes exitosos deben estar familiarizados con los pormenores de cómo realizar con éxito actividades de relaciones públicas y de cómo mejorar sus actividades de mercadeo y sus relaciones con los medios de comunicación.
4. **La necesidad de orientación e instrumentación para alcanzar unos niveles de administración superiores.** Es obvio que existe la necesidad de proporcionar la orientación y los instrumentos necesarios para que los presidentes, secretarios generales, directores generales y directores administrativos de las organizaciones deportivas puedan conducir sus organizaciones a unos niveles de administración superiores. Esto implica el dominio de las técnicas modernas y destrezas requeridas para afrontar los innumerables problemas relacionados con la comunicación interna, las relaciones con los medios de comunicación, el mercadeo deportivo, las relaciones públicas, las actividades de recaudación de fondos y la gestión de personal, así como la motivación de sus empleados, miembros, afiliados y voluntarios.

En esta obra se pretende proporcionar, de manera simple, unos conocimientos e instrumentos prácticos de gestión, e insistir en los aspectos sistemáticos y en las situaciones prácticas y rutinas de trabajo relacionadas con las tendencias organizativas, los principios administrativos y las habilidades de gestión.

El presente libro se ha organizado en tres partes y siete capítulos. La **primera parte** trata de asuntos relacionados con el mundo de las organizaciones deportivas. En el capítulo 1 se presenta el marco so-

cial del deporte de hoy en día, cuya finalidad es situar al lector en el contexto deportivo actual. Se subraya la necesidad de nuevas estructuras y se analizan, de la manera más clara posible, los obstáculos operativos que las organizaciones deportivas experimentan actualmente tanto a nivel nacional como internacional. También se examinan los orígenes de los conflictos deportivos y se sugieren formas para superarlos.

Basándome en los estudios realizados por los Profesores Kapferer y Bernard Catry (de Suiza y Francia), describo en el capítulo 1 la diferencia entre la identidad del deporte y la imagen del deporte, dos conceptos que a menudo las organizaciones deportivas confunden o incluso pasan por alto.

En el capítulo 2 de la primera parte se examinan las cuestiones relacionadas con la creación de una nueva organización. Se dedica este capítulo particularmente a la descripción del proceso mediante el cual se crea una nueva organización y a la estructuración de los tipos de organización que mejor convienen como marco para las actividades deportivas. La mayor parte de este material también se puede aplicar a las organizaciones ya establecidas.

En los capítulos 3 y 4 de la **segunda parte** se explican los conceptos esenciales del poder de rendimiento de los que las organizaciones deportivas nacionales podrían beneficiarse si éstas decidieran seguir y aprovechar las ventajas del camino del éxito. Este poder de rendimiento depende de la capacidad que tenga la organización para desarrollar actividades de relaciones públicas de alta calidad con el fin de mejorar la imagen de su deporte, sus practicantes, sus dirigentes y finalmente de la organización en sí.

Ante todo, la organización debe enriquecer la percepción general que tengan de ella los medios de comunicación, el mundo de los negocios y las organizaciones políticas y sociales. Esto se puede lograr mediante una planificación adecuada y una ejecución metódica de las actividades estratégicas en el campo de las relaciones públicas, la comunicación, la promoción deportiva, la colecta de fondos, las relaciones con los medios de comunicación y el mercadeo de eventos. Todos estos elementos son fundamentales para la venta exitosa del deporte a la comunidad en general.

La **tercera parte** se consagra a quienes abren el camino, es decir, los gerentes de deportes, así como a los diferentes conceptos para mejorar los resultados, además de aumentar el poder de rendimiento

de sus organizaciones. En el capítulo 5 se presentan algunos de los aspectos operativos de las organizaciones deportivas, comenzando con una descripción de los conocimientos básicos que deben tener los gerentes de deportes. Estos conocimientos incluyen la información sobre las habilidades personales necesarias para dirigir la organización y sus deberes gerenciales. Como se expone en el capítulo 6, los gerentes de deportes deben dominar las habilidades fundamentales necesarias para planificar adecuadamente el trabajo de la organización, las relaciones con los medios de comunicación, las actividades en el campo de las relaciones públicas, la promoción y la colecta de fondos.

En el capítulo 7 se describen exhaustivamente la preparación del presupuesto y los controles organizativos desde diversos puntos de vista. También expongo mi propia percepción de las condiciones bajo las cuales las organizaciones deportivas habrán de operar en el futuro, ya sean Federaciones Nacionales (FN), Federaciones Internacionales (FI) o entes del Movimiento Olímpico. De igual manera, describo una serie de posibles obstáculos que estas organizaciones deben superar y que provienen del nuevo contexto del deporte profesional, incluidos las expectativas del público y los medios de comunicación en cuanto al rendimiento de sus deportistas en el campo sumamente exigente del deporte como parte integrante del mundo del espectáculo.

El gran interés que a través de los años han despertado en mí la gestión y administración deportivas ha sido nutrido por mi constante participación en cursos, seminarios y conferencias, así como por el estudio permanente de materias vinculadas a las relaciones públicas, planificación, organización y comunicación. Mi participación en el liderazgo de varias organizaciones deportivas, entre las que se incluyen los entes rectores nacionales del deporte (FN), las organizaciones multideportivas y el Comité Olímpico Mexicano, me ha proporcionado experiencias inestimables, sobre todo mi participación en la organización de los Juegos Olímpicos de 1968 en la Ciudad de México en calidad de subdirector técnico deportivo. Cabe mencionar la experiencia en el campo de la gestión y el caudal de conocimientos adquiridos durante mi carrera como gerente profesional –10 años de arduo trabajo en el seno de la General Electric de México, en cuyo cargo tuve la suerte de participar en auditorías administrativas y contables, así como en asuntos de relaciones financieras con el gobierno.

A pesar de que mi experiencia y conocimientos en la gestión del deporte han sido puestos a prueba en numerosas ocasiones durante mi larga carrera como presidente y gerente de federaciones deportivas nacionales e internacionales, esos momentos de prueba me han proporcionado una base importante sobre la cual he podido construir mis propios conceptos, actitudes y filosofía en cuanto al deporte, y me han permitido superar los muchos obstáculos que, tarde o temprano, dañan a las organizaciones deportivas tanto a nivel nacional como internacional.

Actualmente, me siento impulsado a hacer una llamada a un cambio urgente de actitud y comportamiento por parte de todos los líderes del deporte y de todas las personas involucradas en el manejo, la administración y la gestión del deporte. Los gerentes de deportes necesitan mostrar buena disposición para adquirir un mayor conocimiento y dominar las habilidades gerenciales contemporáneas para mejorar el rendimiento operativo. Necesitan poseer conocimientos y habilidades que les ayuden a cumplir con los siguientes deberes fundamentales de un líder:

1. Instaurar e implementar un plan de actividades.
2. Determinar la estructura de una organización deportiva y los departamentos, secciones o unidades que son necesarios para poner en práctica en su totalidad los planes aprobados por la organización.
3. Dirigir y motivar a la gente.
4. Lidiar con factores internos, como las fuerzas y debilidades inherentes al deporte mismo, sus empleados, clubes, ligas, equipos nacionales, miembros y situaciones que surjan dentro de la organización.
5. Hacer frente a los factores externos, entre los que se incluyen las oportunidades y amenazas generadas por situaciones fuera del control de la organización, el calendario de otros deportes, la actitud de los patrocinadores en relación con dichos deportes, el contexto social y el apoyo político.
6. Controlar la organización.
7. Tomar decisiones.
8. Mejorar la comunicación, realizar actividades de promoción y relaciones públicas, y llevar a cabo programas para la colecta de fondos.
9. Trabajar con los medios de comunicación.

10. Entender el significado del liderazgo.

Es mi deseo sincero que este libro sea una contribución valiosa para las grandes y pequeñas organizaciones que se esmeran en convertirse en un puente permanente entre, por una parte, las difíciles condiciones de vida y de educación de la juventud y, por otra, sus sueños de fama y gloria a través del deporte. No sólo en los barrios desfavorecidos y los parques públicos de nuestras ciudades, sino también en los barrios de clase media, es necesario encontrar una organización sin fines de lucro que esté dispuesta a brindar a los jóvenes, dentro de su propia comunidad, la oportunidad de desarrollar sus capacidades atléticas y participar en competiciones deportivas de su elección. Los gobiernos podrían justificar más fácilmente su participación en las actividades deportivas si brindaran apoyo y aliento a estos grupos. De hecho, podrían recuperar la inversión mediante el ahorro en gastos médicos y medidas de seguridad en contra de la delincuencia juvenil, sin mencionar el aumento de la productividad y la seguridad dentro de las comunidades.

PARTE I

El mundo de las organizaciones deportivas

La proliferación de eventos profesionales (ligas, circuitos y espectáculos deportivos), organizaciones deportivas, clubes deportivos privados y centros vacacionales y de salud aunados a la explosión mundial de las transmisiones televisivas por satélite y cable, los patrocinios empresariales, los fabricantes de artículos deportivos, así como la avidez insaciable de los medios de comunicación por mayores oportunidades de entretenimiento, han convertido el deporte en un fenómeno social de gran importancia. Su fuerza ha sobrepasado los límites individuales y lo ha colocado en el campo del poder gubernamental, creando así un «matrimonio de conveniencia» y una alianza estratégica contra el abuso de las drogas y la violencia en el deporte.

De igual manera, existe un florecimiento de las instituciones deportivas gubernamentales. Hoy en día, muchos países tienen ministerios del deporte, comisiones e institutos deportivos juveniles de carácter nacional, así como secciones de ámbito municipal y regional. Todos en conjunto representan nuevos desafíos para el buen funcionamiento de los entes rectores nacionales del deporte –las Federaciones Nacionales (FN)–, cuyo trabajo ya está obstaculizado por la injerencia excesiva de las organizaciones multideportivas. Sus tendencias dominantes afectan a la coordinación de actividades deportivas por parte de organizaciones deportivas oficiales como las Federaciones Nacionales.

Capítulo **1**

El contexto social del deporte moderno

Miles de hombres jóvenes, atraídos por las oportunidades de trabajo y el entusiasmo de la vida urbana, se trasladaron a las grandes ciudades (en medio de las dificultades de la revolución industrial) en búsqueda de empleo. Al llegar a la ciudad, fueron hacinados en pensiones y habitaciones baratas, sus horarios de trabajo eran tediosos y agobiantes, y, a menudo, su vida social consistía en consumir bebidas alcohólicas, apostar y otros vicios.

Elmer L. Johnson, *The History of YMCA Physical Education*

Tal era el marco social de la segunda mitad del siglo XIX en los albores del movimiento deportivo más grande de la historia moderna, el cual reavivaría la importancia de la buena condición física, la salud y el bienestar personal. Este movimiento incentivaría a la juventud a dedicarse a la práctica de actividades atléticas en conformidad con los principios de educación física, gimnasia, deportes competitivos e ideales olímpicos modernos.

En la actualidad, los principios idealistas atraviesan por una crisis, ya que el materialismo y el beneficio financiero han ganado terreno. En la mayoría de los países en los que las consideraciones sociales figuran entre las últimas prioridades individuales y gubernamentales se está desarrollando una filosofía de la vida basada, en realidad, en condiciones materiales reales, debido a la carencia de nuevos cimientos éticos y creencias fundamentales. La juventud actual, inmersa en este entorno materialista, está en la búsqueda de su propio sendero y de una nueva forma de liderazgo. Ahora lo que más necesitan los jóvenes son líderes con un arraigado sentido de su misión que, desprovistos de toda hipocresía y pretensión, consagren con lealtad la mayor parte de sus vidas a la buena utilización del poder inherente al deporte, garanticen la primacía de los fundamentos éticos y legales, observen los principios de la democracia y el juego limpio y estén al servicio de las actividades deportivas juveniles con la firme creencia de que «siempre existe un mejor camino hacia un ser mejor».

NECESIDAD DE NUEVAS ESTRUCTURAS EN EL DEPORTE DE NUESTROS DÍAS

Todo conservadurismo se basa en la idea de que si se dejan las cosas a sí mismas, se las deja como están. Pero no es así. Si se deja una cosa a sí misma, se la deja sometida a cambios torrenciales.

G. K. Chesterton (1874-1936), *Ortodoxia*

Desde los primeros años en que se vislumbró el renacimiento del deporte competitivo como un medio para mejorar las condiciones del individuo en la sociedad, la mayoría de los clubes deportivos, ligas, uniones, asociaciones y federaciones nacionales operaban exclusivamente bajo el impulso de dos grandes tendencias: por una parte, estaba el enfoque socialista basado en conceptos populistas y, por otra, el enfoque que ponía el énfasis en los derechos del individuo y el apoyo a las organizaciones privadas. Esta última hacía hincapié en la libertad de elección y permitía a los jóvenes carentes de oportunidades sociales alcanzar la salud física y moral, y evitar comportamientos antisociales y tendencias criminales. La primera, por su parte, se orientaba hacia conceptos tradicionales como el deporte para todos, el deporte como servicio social y el deporte como instrumento educativo.

En el pasado, el personal voluntario promovía el deporte a través de actividades deportivas improvisadas, las cuales ofrecían a la juventud de entonces diversión, esparcimiento en los momentos libres y contacto con la comunidad. Más tarde, los clubes, ligas, asociaciones, federaciones nacionales, etc., ofrecieron a los competidores una oportunidad de hacerse héroes locales a través de las competiciones deportivas. El simple disfrute del deporte, combinado con el honor de defender los colores de un grupo, de un colegio, de una universidad o de un club, algunas veces proporcionaba a los jóvenes el placer de convertirse en ídolos reconocidos por la comunidad. Éste ya no es el caso hoy en día porque todo evento deportivo, incluso en la actualidad, está rodeado por una nueva atmósfera, un conjunto de nuevas relaciones, nuevas actitudes y nuevos comportamientos. Todo ello ha creado el mundo del deporte comercial tan característico de nuestros tiempos.

Nuevas tendencias en el deporte

Los tiempos han cambiado, igual que han cambiado las actitudes y el comportamiento de los individuos. Como resultado, el contexto social del deporte ha sufrido una profunda modificación. Hoy en día, además de los honores y el reconocimiento público, las nuevas recompensas que esperan a los vencedores son la fama, la gloria, el dinero y el estatus social. Todos los estratos sociales han sido ya afectados por este cambio.

En los deportes exclusivamente profesionales, la condición social, personal, legal o financiera del ganador no tiene ninguna relevancia. Ganar es el nombre del juego y los ganadores se han convertido en los nuevos dioses glorificados en el altar de los beneficios comerciales y la ganancia material, sin importar su condición legal, principios educativos o valores éticosociales. Durante la primera mitad del siglo xx, atletas como Joe Louis, Jim Thorpe y Jesse Owens encarnaron la imagen de los grandes campeones que demostraban valores como actitud personal, principios morales y respeto de la ley. Con la complicidad de los medios de comunicación, los dirigentes del deporte profesional están tomando el control de las actividades deportivas. Las organizaciones deportivas, ya sean locales, nacionales o internacionales ayudan a quienes dirigen el deporte profesional. A tal efecto, su compromiso permanente y su enfoque prioritario giran en torno al deporte popular en los eventos educativos y las actividades de esparcimiento. Sólo pocos de estos eventos deportivos se organizan de acuerdo con los principios del deporte competitivo, ya que los gerentes profesionales, las federaciones nacionales y las internacionales dan poca o ninguna importancia al bienestar financiero y a las condiciones materiales de los deportistas individuales.

Las organizaciones deportivas a nivel nacional e internacional están abandonando el campo de batalla del deporte competitivo y dejando las actividades del deporte profesional en manos de hombres de negocios y promotores, mientras que ellas mismas están siendo víctimas de constantes presiones políticas y comerciales, y de actitudes hegemónicas. Todo este caos amenaza con destruir, tarde o temprano, las estructuras deportivas actuales y obliga a las federaciones nacionales bien a abandonar la escena del deporte, bien a permanecer, a cambio de su total sumisión, como observadores pasivos, sin desempeñar un papel preponderante.

Responsabilidad histórica de las organizaciones deportivas

Hoy en día, las federaciones nacionales, el Comité Olímpico Internacional (COI) y las federaciones internacionales tienen la responsabilidad histórica de fijar los límites morales del deporte competitivo y velar por que sean acatados. Sin embargo, estos límites sólo tendrán credibilidad si las organizaciones deportivas nacionales e internacionales están adecuadamente organizadas y debidamente preparadas para prevenir que organizaciones hegemónicas o individuos indeseables involucrados en el deporte impongan condiciones que sobrepasen esos límites morales o que infrinjan sus derechos institucionales.

El mantenimiento de la cooperación y el entendimiento en el deporte sólo será posible si los líderes deportivos a nivel nacional, continental y mundial se eligen entre personas cuyos principios éticos hacen de ellos fieles guardianes de la moral y la integridad legal del deporte, así como de sus instituciones democráticas. A estos líderes no les deben motivar las ambiciones personales o los intereses plutocráticos.

Necesidades de los deportistas de hoy

Hoy en día, los individuos requieren tres condiciones esenciales para practicar deporte y participar en competiciones deportivas: apoyo material (**oportunidades e infraestructura**), apoyo organizativo (**planificación y programación**) y administración profesional (**información continua sobre la organización y gestión clara y eficaz**).

Es natural que los deportistas deseen ganar. Sin embargo, son los más afectados por las estructuras organizativas deficientes de su país. Luego, se revelan contra sus organizaciones deportivas nacionales porque éstas no les brindan el apoyo necesario, faltan a sus deberes, eluden sus responsabilidades y evitan rendir cuentas. En los países en desarrollo, muchas organizaciones esconden su incompetencia detrás de influencias políticas y a veces en las páginas de temerosos medios de información que desean evitar represalias. Los deportistas tienen necesidades que la mayoría de las organizaciones deportivas actuales no satisfacen en su totalidad como, por ejemplo, un lugar para practicar deportes, un evento en el que competir, un entrenador que mejore

sus capacidades y habilidades técnicas y un nivel de rendimiento por alcanzar. Si se continúa haciendo caso omiso de esas necesidades, los deportistas se verán obligados a romper la inercia de sus propias organizaciones deportivas y a buscar otras alternativas que ofrezcan acción, entusiasmo y la realización de sus sueños de gloria.

El peor enemigo de una organización deportiva

Hoy en día, el peor enemigo de una organización deportiva no es otra organización deportiva ni otro deporte, como tampoco el contexto social, los deportistas, sus críticos o sus adversarios. El enemigo público número uno es la estructura organizativa local y la misma organización deportiva. Debido a su inercia, las organizaciones deportivas corren el riesgo de que sus deportistas se unan a promotores profesionales deseosos de ofrecerles mejores oportunidades a través de una sólida estructura de mercadeo.

La inercia, combinada con la falta de estructura organizativa, la ausencia de procedimientos administrativos y la ineptitud de los dirigentes deportivos, no sólo destruirá la organización deportiva en sí, sino también el movimiento deportivo como lo conocemos hoy en día, y en última instancia dañará seriamente las raíces mismas del movimiento olímpico.

La fuerza impulsora más fiable

En nuestros días, la **organización**, la **administración** y la **gestión** constituyen las fuerzas impulsoras más fiables de las organizaciones deportivas en un país. De hecho, el buen funcionamiento de estos tres elementos es esencial para que cualquier asociación deportiva, club, liga, organizador de eventos u organización deportiva regional alcancen el más alto nivel de eficiencia y resuelvan de manera eficaz los problemas que puedan surgir.

Una buena organización dispone de una estructura coherente de unidades, secciones o departamentos interactivos e interdependientes, como parte de un sistema global. En cualquier país, las actividades deportivas requieren una buena estructura organizativa para que los deportistas, clubes y equipos, entre otros, puedan participar fácilmente en

eventos deportivos. Para lograr esta meta, las unidades competentes de una organización deportiva deben trabajar juntas para alcanzar objetivos y fines claramente determinados.

Administrar es proporcionar oportunamente los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para mantener el cabal funcionamiento de una organización y la ejecución de sus acciones estratégicas. Una vez se haya definido claramente su estructura, una organización debe disponer de una administración eficiente para apoyar y seguir las diversas acciones de las unidades, y ponerse en contacto con quienes practiquen el deporte.

Gestionar es crear y mantener un sistema coherente de procedimientos para la toma de decisiones y para motivar a la gente a identificarse con el sistema y a esforzarse por realizar el plan estratégico de una organización. Esto implica un flujo de información adecuado, la determinación de las metas y objetivos, la selección de las actividades necesarias para lograr dichos objetivos y la motivación de sus miembros, empleados y voluntarios por igual para trabajar unidos por el logro de dichos fines. Una organización debe ser administrada por gerentes profesionales y competentes desde sus inicios hasta su máximo punto de desarrollo.

CONTEXTO DEPORTIVO INTERNACIONAL

Las necesidades de un planeta interdependiente no pueden satisfacerse con las actividades independientes de todas las unidades políticas del mundo (estados u organizaciones).

A. Le Roy Benett,
*International Organizations,
Principles and Issues*

Para que una organización deportiva, sea cual fuere su naturaleza, tenga éxito, debe poseer un conocimiento profesional de los principios legales, comerciales, técnicos y organizativos que le permita afrontar profesionalmente las complejas situaciones que surgen de las relaciones con organizaciones internacionales como las federaciones internacionales y el Comité Olímpico Internacional. En la sección

anterior se intentaba justificar la necesidad de nuevos conceptos organizativos, administrativos y de gestión en las organizaciones deportivas. La presente sección tratará sobre cuestiones relacionadas con el contexto internacional que influye en el rendimiento de las organizaciones deportivas.

A continuación se presentan conceptos fundamentales que entran en juego cuando las organizaciones deportivas regionales y nacionales se relacionan con las organizaciones internacionales. Las organizaciones deben llevar a cabo estos conceptos de manera profesional porque ello influye en el rendimiento de la organización y en el cumplimiento de sus responsabilidades. Un enfoque correcto dependerá siempre de la percepción que la organización tenga del contexto deportivo y de su comprensión de la identidad e imagen del deporte.

Relaciones dentro del movimiento olímpico

Las federaciones internacionales y el Comité Olímpico Internacional han unido esfuerzos a nivel internacional para garantizar que el deporte se mantenga dentro de los parámetros de ciertos valores éticos y sistemas organizativos con el fin de implementar los principios fundamentales del movimiento olímpico en todos los deportes y garantizar la continuidad de los Juegos Olímpicos y el respeto del principio de juego limpio.

Además del Comité Olímpico Internacional y las federaciones internacionales, el movimiento olímpico incluye los Comités Olímpicos Nacionales (CON), los Comités Organizadores de los Juegos Olímpicos (COJO), las federaciones nacionales, las asociaciones y los clubes. El movimiento olímpico también incluye cualquier persona integrante de estos grupos, en particular los deportistas cuyos intereses constituyen un elemento fundamental de la actividad del movimiento olímpico, así como los jueces, árbitros, entrenadores y otros expertos técnicos del deporte. El movimiento olímpico incluye igualmente otras organizaciones e instituciones reconocidas por el Comité Olímpico Internacional, tal como se estipula en la Regla 3.1 de la Carta Olímpica.

Hasta ahora, nadie ha intentado presentar una definición del movimiento olímpico, pero generalmente se considera una estructura deportiva nacional, continental y mundial, cuyo objetivo es asegurar

el debido cumplimiento de los principios establecidos en 1894 con la fundación del Comité Olímpico Internacional mediante los esfuerzos conjuntos de todos los involucrados en dicho movimiento. La figura 1.1 está basada en la Carta Olímpica y representa un intento de reflejar las relaciones que existen entre las organizaciones internacionales, cuyo papel está establecido en dicha carta.

Existen tres organizaciones deportivas de rango mundial: el Comité Olímpico Internacional, las federaciones internacionales y los comités organizadores de los Juegos Olímpicos de una Olimpiada determinada (el período de cuatro años entre el final de unos juegos y el final de los siguientes). Éstas son las únicas organizaciones que tienen un papel en el deporte internacional.



* Entes rectores nacionales del deporte

Figura 1.1 Estructura teórica del movimiento olímpico.

Por debajo de estas organizaciones, a nivel nacional, se encuentran los comités olímpicos nacionales reconocidos por el Comité Olímpico Internacional en cada país como el Comité Olímpico de Estados Unidos (USOC), la Asociación Olímpica Británica (BOA), el Comité Olímpico Australiano (AOC), etc.

Cada uno está habilitado para tratar asuntos olímpicos en su respectivo país. Los comités olímpicos nacionales comparten el espacio nacional con los entes rectores del deporte nacional que tienen legalmente, como las federaciones nacionales, la autoridad para administrar y representar su deporte como entes y miembros afiliados de la federación internacional correspondiente. Al mismo tiempo, son miembros de pleno derecho del comité olímpico nacional de su país, lo cual obliga a este comité a apoyar incondicionalmente su papel y su autoridad.

Competiciones en los Juegos Olímpicos

En 776 a.C., los antiguos Juegos Olímpicos empezaron a celebrarse cada cuatro años en la antigua ciudad griega de Olimpia. Éstos se organizaban exclusivamente para los hombres griegos y sólo en la última parte de su existencia abrieron sus puertas a los extranjeros, primero a los romanos durante el siglo I a.C. y posteriormente a atletas de otras naciones (*Juegos Olímpicos Antiguos*, editado en 1985). Desde 1896, los Juegos Olímpicos modernos se han celebrado en muchas ciudades del mundo cada cuatro años, salvo raras excepciones (1916, 1940 y 1944, que fueron tiempos de guerra). En ellos se prohíbe todo tipo de discriminación y se promueve la consecución del desarrollo intelectual, físico y moral del individuo como uno de sus objetivos esenciales, de conformidad con el principio de juego limpio.

El lema olímpico *Citius, Altius, Fortius* simboliza ese impulso competitivo que va más allá del mejor esfuerzo del individuo: más rápido, más alto, más fuerte. La Carta Olímpica es el baluarte del movimiento olímpico que establece el principio fundamental de promover el desarrollo de las cualidades intelectuales, físicas y morales del individuo. La carta también hace hincapié en la necesidad de combinar deporte, cultura y educación para promover la paz y un modo de vida basado en el disfrute del esfuerzo, la educación a través del ejemplo, el respeto incondicional de los valores éticos universales y, finalmente, el entendimiento mutuo por medio de la amistad y el juego limpio. Las organizaciones deportivas internacionales promueven con mucho afán

la comprensión y el análisis por parte de los deportistas para que éstos entiendan que su rendimiento es el resultado de un proceso en el que la actitud y la concentración mental, junto con un entrenamiento metódico y sin recurrir a métodos artificiales, pueden prolongar su éxito como deportistas. El poder de la mente se presenta a menudo como la base en la que se desarrolla la fuerza física, los resultados de alto nivel y las situaciones excepcionales en la acción deportiva. Todos estos elementos constituyen la expresión del disfrute mediante una intensa actividad mental.

El Comité Olímpico Internacional (COI)

El Comité Olímpico Internacional es la autoridad suprema del movimiento olímpico. Su papel principal es la promoción de los ideales olímpicos a través de las actividades, actitudes y comportamientos (resumen de la Carta Olímpica):*

El papel del Comité Olímpico Internacional incluye:

1. Promover la práctica del deporte en todos los ámbitos y apoyar cualquier medida orientada a asegurar el futuro social y profesional de los deportistas, y a reforzar la unidad del movimiento olímpico.
2. Poner el deporte al servicio de la humanidad, asegurando el juego limpio, la participación de la mujer en el deporte, la protección del medio ambiente y la salud, y el respeto de los valores éticos.
3. Actuar contra todo tipo de discriminación en el deporte, así como contra el dopaje.
4. Oponerse a todo abuso político o comercial del deporte y de los deportistas.
5. Garantizar la celebración regular de los Juegos Olímpicos durante los cuales se realicen competiciones individuales y por equipos entre deportistas más que entre países (cf. Carta Olímpica, 1999).

* En base a la Carta Olímpica en su edición de 1999, he resumido estos conceptos importantes, mencionando el texto de las reglas, y en los párrafos siguientes, he hecho comentarios acerca de las recientes modificaciones. Por tanto, quiero expresar mi más profundo agradecimiento al señor Juan Antonio Samaranch, Marqués de Samaranch, ex presidente del Comité Olímpico Internacional, y al doctor Jacques Rogge, actual presidente de este mismo Comité, por haberme autorizado a publicar esta sección con mis comentarios acerca del movimiento olímpico, las federaciones internacionales, los comités olímpicos nacionales y el Comité Olímpico Internacional.

Desarrollo del deporte dentro del movimiento olímpico

Los Juegos Olímpicos fueron al principio una manera de desarrollar la educación física y las actividades deportivas bajo el concepto de competición. Tal enfoque introdujo nuevas reglas en los deportes existentes, como el atletismo, el fútbol y la gimnasia. De igual manera, abrió camino hacia la creación de nuevos deportes por parte de personalidades estadounidenses involucradas en actividades deportivas a medida que cambiaban los tiempos. Mencionemos sólo dos de los deportes más exitosos de nuestros tiempos: James Naismith creó el baloncesto y William G. Morgan, el voleibol.

Los Juegos Olímpicos modernos renacieron en 1896 bajo principios educativos y culturales con los que se intentaba fomentar el desarrollo sano y armonioso del cuerpo, la mente y el espíritu del ser humano. El crecimiento explosivo de los Juegos Olímpicos ha obligado al Comité Olímpico Internacional a cambiar de rumbo en ciertas áreas y modificar su actitud en otras, esencialmente para asegurar la inclusión de los gobiernos y las compañías privadas en la corriente olímpica. Con este fin, se revisaron varios principios para evitar aparentes contradicciones que podrían haber disminuido la credibilidad del movimiento olímpico. Por ejemplo, en versiones anteriores, los periodistas y fabricantes de productos para el deporte no estaban autorizados para dirigir los comités olímpicos nacionales o convertirse en miembros del Comité Olímpico Internacional; las unidades gubernamentales no eran recibidas con los brazos abiertos en un comité olímpico nacional; y a los deportistas se les prohibía vender sus fotografías, su imagen, etc. Hoy en día, las autoridades deportivas gubernamentales y los comités olímpicos nacionales constituyen una misma unidad, los empresarios y fabricantes de productos para el deporte son miembros del Comité Olímpico Internacional, y los atletas venden sus fotografías y vídeos en todas partes.

En el futuro se darán apasionados debates sobre una gran variedad de temas clave, incluidos la profesionalización de los deportistas, la creciente comercialización del deporte, el uso de publicidad y anuncios durante los Juegos Olímpicos y la fusión de instituciones gubernamentales y privadas. En tales ocasiones será importante que no se sacrifique la unidad que rodea los principios aún no modificados de la Carta Olímpica aceptando una unidad fragmentada que está enfocada en intereses individuales o colectivos.

Federaciones internacionales

La expresión «federación internacional» (FI) define a las organizaciones responsables de la administración y gestión diaria de las actividades deportivas internacionales. Cada federación internacional es la autoridad mundial máxima de su respectivo deporte. En cada país, una federación nacional representa la autoridad de la federación internacional y los intereses del deporte correspondiente.

El Comité Olímpico Internacional ha reconocido la autoridad de las federaciones internacionales y definido su papel dentro del movimiento olímpico como se expone a continuación.

Reconocimiento de las federaciones internacionales

Cuando se creó el Comité Olímpico Internacional en 1894, sus fundadores, encabezados por Pierre de Coubertin, hicieron una clara diferencia entre organizar los Juegos Olímpicos como un evento multi-deportivo y administrar cada deporte a nivel mundial con todas sus necesidades técnicas específicas en el campo organizativo. Por lo tanto, acordaron que tales necesidades sólo podían satisfacerlas organizaciones deportivas internacionales independientes que obtendrían su reconocimiento por el Comité Olímpico Internacional antes de poder inscribir su deporte en el programa olímpico. Estas organizaciones fueron llamadas federaciones deportivas internacionales.

Las primeras federaciones internacionales reconocidas por el Comité Olímpico Internacional fueron las que regían los deportes incluidos en los primeros Juegos Olímpicos de Atenas en 1896: atletismo, ciclismo, esgrima, gimnasia, tiro, natación, tenis, halterofilia y lucha.

Hoy en día, la Regla 29 de la Carta Olímpica contiene las condiciones y el procedimiento que debe seguir una federación internacional para que sea reconocida por el Comité Olímpico Internacional como la organización que rige un deporte específico en el mundo entero.

«Con el fin de promover el movimiento olímpico, el COI podrá reconocer en calidad de FI a organizaciones internacionales no gubernamentales que administren uno o varios deportes en el plano mundial y que abarquen organizaciones rectoras de estos deportes en el plano nacional. El reconocimiento de las FI recientemente

reconocidas por el COI será provisional durante un período de dos años o de cualquier otro período de tiempo fijado por la Comisión ejecutiva del COI. Transcurrido dicho período, el reconocimiento cesará automáticamente si no se ha recibido confirmación escrita del COI. En lo que respecta a la función de las FI en el seno del movimiento olímpico, sus estatutos, sus prácticas y sus actividades deben ser conformes a la Carta Olímpica. Con esta salvedad, cada FI conservará su independencia y su autonomía en la administración de su deporte.» (cf. Carta Olímpica, 1999).

Papel general de las federaciones internacionales

Las federaciones internacionales son las autoridades mundiales para cualquier asunto relacionado con su deporte específico y han aceptado los puntos siguientes sobre cuestiones relacionadas con los Juegos Olímpicos:

- «(1) La función de las FI consiste en:
- (1.1) establecer, de acuerdo con el espíritu olímpico, las reglas relativas a la práctica de sus respectivos deportes y velar por su aplicación;
 - (1.2) asegurar el desarrollo de su deporte en todo el mundo;
 - (1.3) contribuir a la realización de los objetivos fijados en la Carta Olímpica, especialmente a través de la difusión del olimpismo y de la educación olímpica;
 - (1.4) establecer criterios de admisión para las competiciones de los Juegos Olímpicos, de conformidad con la Carta Olímpica, y someterlos a la aprobación del COI;
 - (1.5) asumir la responsabilidad de la dirección y del control técnicos de sus deportes en los Juegos Olímpicos y en las manifestaciones patrocinadas por el COI;
 - (1.6) proporcionar asistencia técnica para el programa de la Solidaridad Olímpica» (cf. Carta Olímpica, 1999).

Deportes olímpicos

Los deportes dirigidos por las federaciones internacionales especialmente reconocidas se consideran deportes olímpicos y están agrupados en deportes de la Olimpiada (que incluyen los Juegos de verano) y los deportes de invierno:

«(1) Juegos de la Olimpiada:

- Federación Internacional de Atletismo Amateur (IAAF)
- Federación Internacional de Sociedades de Remo (FISA)
- Federación Internacional de Bádminton (IBF)
- Federación Internacional de Béisbol (IBA)
- Federación Internacional de Baloncesto (FIBA)
- Asociación Internacional de Boxeo Amateur (AIBA)
- Federación Internacional de Piragüismo (FIC)
- Unión Ciclista Internacional (UCI)
- Federación Ecuestre Internacional (FEI)
- Federación Internacional de Esgrima (FIE)
- Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA)
- Federación Internacional de Gimnasia (FIG)
- Federación Internacional de Halterofilia (IWF)
- Federación Internacional de Balonmano (IHF)
- Federación Internacional de Hockey (FIH)
- Federación Internacional de Judo (IJF)
- Federación Internacional de Luchas Asociadas (FILA)
- Federación Internacional de Natación Amateur (FINA)
- Unión Internacional de Pentatlón Moderno y Biatlón (UIPMB)
- Federación Internacional de Sóftbol (ISF) (provisional)
- Federación Mundial de Taekwondo (WTF) (provisional)
- Federación Internacional de Tenis (ITF)
- Federación Internacional de Tenis de Mesa (ITTF)
- Federación Internacional de Tiro (FIT)
- Federación Internacional de Tiro con Arco (FITA)
- Unión Internacional de Triatlón (ITU) (provisional)
- Federación Internacional de Voleibol (FIVB)
- Unión Internacional de Vela (ISAF)

(2) Los Juegos Olímpicos de Invierno:

- Federación Internacional de Bobsleigh y Tobogán (FIBT)
- Federación Mundial de Curling (WCF)
- Federación Internacional de Hockey sobre Hielo (IIHF)
- Federación Internacional de Trineo de Carreras (FIL)
- Unión Internacional de Pentatlón Moderno y Biatlón (UIPMB)
- Unión Internacional de Patinaje (ISU)
- Federación Internacional de Esquí (FIS)» (cf. Carta Olímpica, 1999).

La autonomía de una federación internacional se refleja en el hecho de que el Comité Olímpico Internacional no puede suspenderla, pero sí puede suspender a un comité olímpico nacional. Sin embargo, puede decidir excluir del programa olímpico todas o algunas de las disciplinas deportivas dirigidas por una federación. Esta decisión debe tomarse siete años antes de los Juegos Olímpicos en los cuales dicha exclusión surtirá efecto.

Participación en los Juegos Olímpicos

Los Juegos Olímpicos para todos no son aún una realidad. Un deportista tiene que pasar por un sistema estrictamente reglamentado antes de que una federación nacional pueda proponerlo como candidato a su comité olímpico nacional para que participe en los Juegos Olímpicos.

Entre las principales condiciones para participar en los Juegos Olímpicos, un deportista tiene que ser declarado elegible y calificado por la federación internacional correspondiente, de acuerdo con las normas de cada deporte, y luego tiene que ser inscrito por un comité olímpico nacional. Las reglas siguientes de la Carta Olímpica determinan las condiciones precisas que cualquier deportista debe cumplir si quiere participar en los Juegos Olímpicos.

Código de admisión

El principio general está contenido en la regla siguiente:

«Para ser admitido como participante en los Juegos Olímpicos, un competidor debe respetar la Carta Olímpica y los reglamentos de la FI correspondiente, tal como han sido aprobados por el COI, y ser inscrito por su CON. Debe en concreto:

- respetar el espíritu de juego limpio y no violencia, y comportarse conforme a esos principios en el campo de juego;
- abstenerse de emplear sustancias y procedimientos prohibidos por los reglamentos del COI, de las FI o de los CON;
- respetar el Código médico del COI y observarlo en todos sus aspectos» (cf. Carta Olímpica, 1999).

La regla siguiente representa un cambio considerable por parte del Comité Olímpico Internacional después del año 1980 para permitir que los profesionales participen en los Juegos Olímpicos.

- «(1) Cada FI fijará los criterios de admisión propios de su deporte, de conformidad con la Carta Olímpica. Estos criterios deben ser sometidos para su aprobación a la Comisión Ejecutiva del COI.
- (2) La aplicación de los criterios de admisión corresponde a las FI, a sus federaciones nacionales afiliadas y a los CON, en los ámbitos de sus competencias respectivas» (cf. Carta Olímpica, 1999).

Inscripción en los Juegos Olímpicos

El principio básico de esta regla consiste en que la federación nacional debe proponer a su deportista antes de que su comité olímpico nacional tome su decisión definitiva:

- «(1) Sólo los CON reconocidos por el COI podrán inscribir competidores en los juegos Olímpicos. El derecho de aceptar definitivamente las inscripciones corresponde a la Comisión Ejecutiva del COI.
- (2) Un CON sólo ejercerá esta atribución sobre la base de las recomendaciones de inscripción formuladas por las federaciones nacionales. Si el CON las aprueba, transmitirá estas inscripciones al COJO, que tendrá la obligación de acusar recibo. Los CON deberán investigar la validez de las inscripciones propuestas por las federaciones nacionales y asegurarse de que ningún candidato ha sido rechazado por razones raciales, religiosas o políticas o como consecuencia de alguna otra forma de discriminación» (cf. Carta Olímpica, 1999).

La regla siguiente define el compromiso de los deportistas de aceptar en cualquier momento los controles antidopaje de las federaciones internacionales, los comités olímpicos nacionales y el Comité Olímpico Internacional:

- «(3) La participación en los Juegos Olímpicos implica para todo competidor el compromiso de respetar todas las disposiciones contenidas en la Carta Olímpica y los reglamentos de la FI rectora de su deporte. Todo competidor será debidamente calificado por la FI correspondiente. El CON que inscribe a un competidor asegura bajo su responsabilidad que ese competidor tiene plena concien-

cia de su compromiso de respetar la Carta Olímpica y el Código médico» (cf. Carta Olímpica, 1999).

Pruebas de calificación organizadas por federaciones internacionales

Las pruebas de calificación permiten la asignación de lugares disponibles en un deporte determinado a deportistas o competidores que ganan un lugar mediante un proceso de calificación aprobado por la federación internacional de su deporte y el Comité Olímpico Internacional.

- «(1) Para ciertos deportes, las FI podrán organizar pruebas de calificación o determinar de alguna otra manera la designación de un número limitado de competidores para los Juegos Olímpicos, particularmente en lo que respecta a los equipos, en los deportes por equipos.
- (2) Las normas que rijan la designación y las pruebas de calificación estarán sujetas a las disposiciones de la Carta Olímpica en la medida en que lo disponga la Comisión Ejecutiva del COI. La fórmula de calificación debe someterse para su aprobación a la Comisión Ejecutiva del COI. Los CON serán informados por el COI de todos los asuntos relacionados con las pruebas de calificación organizadas por las FI» (cf. Carta Olímpica, 1999).

Participantes en los Juegos Olímpicos

Es importante que haya un número apropiado de participantes en los Juegos Olímpicos.

«El número de inscripciones es fijado por la Comisión Ejecutiva del Comité Olímpico Internacional después de consultar con las federaciones internacionales correspondientes, dos años antes de los Juegos Olímpicos» (Carta Olímpica, 1999).

Control técnico de las federaciones internacionales

La organización de los Juegos Olímpicos requiere un gran número de servicios y áreas de apoyo fundamentales. Éstos deben ser suministrados por el comité organizador en conformidad con la Carta

Olímpica y un acuerdo organizativo entre el Comité Olímpico Internacional y el comité organizador de los Juegos Olímpicos. Estos servicios y áreas de apoyo se suministran bajo la supervisión y el control del Comité Olímpico Internacional.

El comité organizador de los Juegos Olímpicos debe suministrar un número semejante de servicios y áreas de apoyo para cada deporte específico en conformidad con las reglas y los reglamentos que rigen las competiciones correspondientes. Al respecto, la supervisión y el control de tales servicios a cargo de la federación internacional competente no pueden ser objeto de ninguna interferencia o intervención de cualquier entidad que no sea la Comisión Ejecutiva del Comité Olímpico Internacional, en caso de que ésta tuviese que resolver algún tipo de discrepancia o conflicto de intereses.

En los últimos años, el Comité Olímpico Internacional y las federaciones internacionales han esbozado –y en algunos casos, optimizado– los controles técnicos que las federaciones internacionales deben aplicar supuestamente en conformidad con el texto de aplicación de la Regla 57 como sigue:

- «(1.1) Establecer las normas técnicas para sus deportes, disciplinas y pruebas, incluidos, sin limitarse a los criterios para determinar los resultados, las especificaciones técnicas de equipamiento, infraestructuras e instalaciones, las reglas sobre los movimientos técnicos, ejercicios o encuentros, las reglas sobre la descalificación técnica y las reglas sobre el arbitraje y el cronometraje.
- (1.2) Establecer los resultados definitivos y la clasificación de las competiciones olímpicas.
- (1.7) Bajo la autoridad del COI y de los CON, imponer la aplicación de las Normas del COI relacionadas con la admisión de participantes antes de los juegos Olímpicos (eliminotorias) y durante los Juegos Olímpicos» (cf. Carta Olímpica, 1999).

Evolución del deporte competitivo y los Juegos Olímpicos

Las competiciones deportivas comenzaron siendo acontecimientos festivos y de entretenimiento de diversos tipos, luego se convirtieron en ceremonias religiosas y finalmente llegaron a ser unos eventos de rendimiento físico sumamente reglamentados de atletas cuyas habilidades y talentos se miden individual y colectivamente de conformidad con reglas específicas orientadas hacia el nombramiento de un vencedor.

Primero un juego de entretenimiento y luego un acto religioso

La práctica del deporte no siempre ha sido concebida según los mismos principios. Alrededor del tercer milenio a.C., las actividades deportivas eran inicialmente juegos para entretener a los nobles de Egipto. Luego fueron transferidas a Creta, donde dejaron de ser eventos de entretenimiento para convertirse en celebraciones religiosas. Más tarde, en las islas del Mar Egeo, tomaron la forma de boxeo, lucha, acrobacia, salto del toro, etc. En el siglo XIV a.C., las antiguas festividades deportivas ya se habían convertido en celebraciones grandiosas en las cuales cada atleta trataba de imponerse a sus adversarios con un verdadero espíritu competitivo. Estas actividades se desarrollaron posteriormente entre los siglos XIII y XII a.C. en Micenas, Grecia y Creta, donde se realizaron en forma de eventos competitivos como carreras, carreras de carros, boxeo y lucha, los cuales, aun en aquellos días, requerían un duro y largo entrenamiento.

El concepto de competición

Los primeros Juegos Olímpicos antiguos de competición se celebraron en Olimpia, Grecia, en el año 776 a.C. En el año 80 a.C. se celebró la CLXXV Olimpiada en Roma. Sin embargo, una serie de errores, trampas y otras fallas empañaron su reputación y causaron su degeneración hasta que finalmente fueron oficialmente abolidos por el Emperador Teodosio II en el año 393 d.C. (*Los Juegos Olímpicos en la Antigua Grecia*, edición y derechos de Ekdotike Athenon, S.A.). Quince siglos más tarde, Pierre de Coubertin y los griegos crearon en 1896 una nueva versión basada en principios modernos.

El concepto educativo

Como explicamos anteriormente, los Juegos Olímpicos renacieron bajo principios educativos y culturales con el fin de promover el desarrollo sano y armonioso del cuerpo, la mente y el espíritu humano. El mismo Pierre de Coubertin explicó: «¿Por qué reinstauré los Juegos Olímpicos? Para ennoblecer y reforzar los deportes, para asegurar su independencia y perennidad y, por tanto, permitirles cumplir mejor el papel educador que les corresponde en el mundo moderno». Este papel educativo es evidente a través de actividades como el programa cultural Youth Camps (campamentos juveniles) y las campañas a favor del juego limpio y en contra del dopaje.

El concepto amateur

Cincuenta años más tarde, Avery Brundage dijo: *«Hoy el Movimiento Olímpico es quizá la mayor fuerza social en el mundo. Es una sublevación contra el materialismo del siglo XX, una devoción a la causa y no a la recompensa. Es una revolución contra la discriminación racial, religiosa o política. Es una viva demostración gloriosa que con toda esperanza cumple con la acertada máxima 'El mundo es uno'»*. (cf. *El Movimiento Olímpico*, publicado por el Comité Olímpico Internacional en 1984).

El concepto apertura

Posteriormente, Juan Antonio Samaranch, Marqués de Samaranch, declaró enfáticamente: *«El Movimiento Olímpico no debe ser más un tema hermoso para declaraciones y conferencias, sino que debe ser una realidad galvanizadora y capaz de derrotar los desafíos que representan las políticas erróneas, la ambición y el odio. A través de su historia, el Comité Olímpico Internacional ha luchado por difundir sus ideales de fraternidad, amistad, paz y entendimiento universal»* (cf. *El Movimiento Olímpico*, publicado por el Comité Olímpico Internacional en 1984).

Los jugadores profesionales de baloncesto y tenis hicieron su primera aparición en los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992, y más tarde otras federaciones internacionales se vieron obligadas a cambiar sus reglas para permitir la participación de deportistas profesionales en los Juegos Olímpicos. Solamente el fútbol de la FIFA se atrevió a imponer a los profesionales que habían participado en Copas Mundiales anteriores un límite de edad, entre otras condiciones.

CONTEXTO DEPORTIVO NACIONAL

«Cuanta más armonía reine en una asamblea, las opiniones estarán más cerca de ser unánimes y será mayor el dominio de la voluntad general; pero las largas discusiones, la disidencia y la inquietud anuncian la presencia de intereses personales y la declinación del estado (u organización).»

J.-J. Rousseau, *El Contrato Social*

En las secciones anteriores se presentaron las nuevas exigencias del deporte actual, formuladas por una juventud que aspira a una mejor organización del deporte y una mayor protección gubernamental de la estructura deportiva internacional que debe ser reglamentada por el Comité Olímpico Internacional y las federaciones internacionales encargadas de administrar los eventos deportivos de ámbito internacional. Para los países que están presentes en el escenario deportivo mundial, el contexto nacional se verá influido necesariamente por el contexto internacional.

En la presente sección se analizarán los países en los cuales las federaciones nacionales se han sumado a otras organizaciones e individuos para crear un comité olímpico nacional con miras a desarrollar y proteger el deporte en general y el movimiento olímpico en particular, en conformidad con los principios de la Carta Olímpica.

Comités olímpicos nacionales

En cada país debe existir una organización deportiva nacional encargada de aplicar los reglamentos y programas olímpicos para facilitar la participación en los eventos olímpicos y promover el deporte según los principios de la Carta Olímpica (Regla 4 de la Carta Olímpica).

La creación de tales comités olímpicos nacionales debe regirse por un procedimiento descrito en la Carta Olímpica, el cual establece fundamentalmente que un mínimo de cinco federaciones nacionales en un territorio dado, cada una afiliada a su respectiva federación internacional, puede crear un comité olímpico nacional y solicitar su reconocimiento por parte del Comité Olímpico Internacional. Este último velará por que se cumplan los criterios antes de reconocer a la organización como un comité olímpico nacional. Varias reglas de la Carta Olímpica definen los principales criterios para que un comité olímpico nacional sea reconocido por el Comité Olímpico Internacional. Las principales condiciones se pueden resumir como sigue:

«(1) Con el fin de promover el movimiento olímpico en el mundo, el COI puede reconocer a los CON. Siempre que sea posible, estas organizaciones tendrán en su país personalidad jurídica. Deben establecerse de acuerdo con la Carta Olímpica y sus estatutos deben contar con la aprobación del Comité Olímpico Internacional. En caso de conflicto, la Carta Olímpica prece-

de a los estatutos de un Comité Olímpico Nacional» (cf. Carta Olímpica, 1999).

Misión y papel de los comités olímpicos nacionales

Pierre de Coubertin y sus contemporáneos imaginaron un sistema deportivo en el que todos los aspectos técnicos del deporte estarían a cargo de las organizaciones que agrupen a los deportistas, por ejemplo las federaciones nacionales y las internacionales, y sus representantes deportivos nacionales también permitirían a cada país tener un ente derivado del Comité Olímpico Internacional, a saber, un comité olímpico nacional. Estos comités olímpicos nacionales abarcarían las mismas federaciones nacionales, coordinarían sus actividades deportivas según los principios olímpicos y promoverían a la vez el sueño de la participación en los Juegos Olímpicos:

«(1) La misión de los CON consiste en fomentar y proteger al movimiento olímpico en sus respectivos países, de conformidad con la Carta Olímpica» (cf. Carta Olímpica, 1999).

Sanciones a los comités olímpicos nacionales

Las sanciones constituyen una protección del papel del Comité Olímpico Internacional contra las interferencias política y comercial:

- «(9) Además de las medidas y sanciones previstas en caso de transgresión de la Carta Olímpica, el COI podrá, después de haberlo oído, suspender a un CON o retirarle el reconocimiento:
- (9.1) si la actividad del CON en cuestión se viera obstaculizada por las disposiciones legales o reglamentarias vigentes en el país correspondiente o por los eventos de otras entidades, deportivas o no, de ese país;
 - (9.2) si la formación o la expresión de la voluntad de las federaciones nacionales o de otras entidades miembros del CON en cuestión o representadas en su seno se vieran obstaculizadas por las disposiciones legales o reglamentarias vigentes en el país correspondiente o por los eventos de otras entidades, deportivas o no, de ese país».

Composición de los comités olímpicos nacionales

La Carta Olímpica ayuda a mantener los comités olímpicos nacionales dentro de la estructura deportiva definida por el Comité Olímpico Internacional y, al mismo tiempo, les permite obtener la ayuda que tanto necesitan de ciertas personas, bien sean políticas, famosas o pudientes, en base a las siguientes cláusulas:

- «(1) Sea cual fuere su composición, los CON deben incluir:
- (1.2) todas las federaciones nacionales afiliadas a las FI rectoras de los deportes incluidos en el programa de los Juegos Olímpicos, o los representantes que ellas designen (con un mínimo de cinco federaciones nacionales de esta clase). Se habrá de aportar la prueba de que las federaciones nacionales desarrollan una actividad deportiva real y específica en sus países y en el plano internacional, organizando y participando en competiciones y fomentando programas de entrenamiento para deportistas. Un CON no podrá reconocer más de una federación nacional por cada deporte regido por una de las mencionadas FI. Además, estas federaciones nacionales o los representantes escogidos por ellas deben constituir la mayoría de los votantes del CON y de su órgano ejecutivo.
 - (2) Los CON podrán contar entre sus miembros a:
 - (2.1) Federaciones nacionales afiliadas a las FI reconocidas por el COI y cuyos deportes no figuren en el programa de los Juegos Olímpicos;
 - (2.2) grupos multideportivos y otras organizaciones con vocación deportiva o sus representantes, así como personas que posean la nacionalidad del país correspondiente y sean capaces de reforzar la eficacia del CON o hayan prestado servicios distinguidos a la causa del deporte y del olimpismo.
 - (3) En temas relacionados con los Juegos Olímpicos, sólo se tomarán en consideración los votos emitidos por el órgano ejecutivo del CON y por las federaciones nacionales afiliadas a las FI rectoras de los deportes incluidos en el programa de los Juegos Olímpicos» (cf. Carta Olímpica, 1999).

Las federaciones nacionales como entes rectores

La federaciones nacionales son fundamentales para los comités olímpicos nacionales y representan a las federaciones internacionales de su deporte en su país. Las federaciones nacionales, organizadas adecuadamente, administradas eficazmente y dirigidas profesionalmente, son la fuerza motriz del deporte en sus respectivos países. Tienen el poder para realizar operaciones cotidianas, tales como:

- Reclutar deportistas y organizar grupos de equipos, en clubes u otras organizaciones deportivas, capaces de proveer entrenamiento y actividades deportivas regulares.
- Organizar y promover competiciones locales, regionales, nacionales e internacionales.
- Encargarse de la preparación, selección e inscripción de deportistas para su participación en competiciones internacionales realizadas bajo la autoridad de la federación internacional respectiva.
- Proponer a su comité olímpico nacional, en el caso de competiciones regionales, continentales y competiciones olímpicas multideportivas reconocidas por el Comité Olímpico Internacional, a aquellos deportistas que considera que están preparados y son elegibles para representar a su país, en el entendido de que el comité olímpico nacional es el único organismo competente para inscribir a los deportistas en dichos juegos.
- Proveer asistencia técnica para la realización de programas organizados para desarrollar los deportes populares, educativos o de esparcimiento.
- Facilitar la formación de ligas o circuitos de eventos (profesionales y semiprofesionales, nacionales, regionales o locales) bajo sus auspicios, pero dirigidos por organizaciones afiliadas.

Relaciones entre los comités olímpicos nacionales y las federaciones nacionales

La Carta Olímpica estipula algunos de los deberes y prerrogativas de las federaciones nacionales en su calidad de miembros de los comités olímpicos nacionales. Los comités olímpicos nacionales y las federaciones nacionales realizan un trabajo en conjunto y pueden contribuir juntos a que se refuerce el deporte en sus países.

Marco legal

La Carta Olímpica establece el funcionamiento de las federaciones nacionales y los comités olímpicos nacionales y ordena que estos últimos brinden toda la cooperación posible a las federaciones nacionales, respeten su autonomía y tomen las medidas necesarias para darles todo el apoyo posible para facilitarles la tarea de administrar y gobernar su respectivo deporte en nombre de su federación internacional correspondiente.

A las federaciones nacionales se les ha asignado la difícil tarea de representar, promover y administrar su deporte en el plano nacional, mientras que los comités olímpicos nacionales deben encargarse de «favorecer el desarrollo del deporte de alto nivel, así como del deporte para todos» y «contribuir eficazmente a la organización de programas destinados a la promoción del deporte en todos los ámbitos» (cf. Carta Olímpica, 1999).

Misión real de los comités olímpicos nacionales

Los comités olímpicos nacionales cumplen con su verdadera función al apoyar las tareas de las federaciones nacionales. Su contribución se mide por los medios económicos o materiales que ponen a la disposición de las federaciones nacionales de manera permanente, y no de forma esporádica o restringida, por ejemplo, sólo durante los juegos multideportivos. Las federaciones nacionales tienen un deber cotidiano, al igual que los comités olímpicos nacionales.

Deberes de un comité olímpico nacional para con las federaciones nacionales

Los deberes de un comité olímpico nacional para con las federaciones nacionales constituyen una obligación regular y permanente de la misma manera que las federaciones nacionales promueven, organizan y dirigen su deporte. A partir del momento en que el Comité Olímpico Internacional reconoce a un comité olímpico nacional, la Carta Olímpica determina sus deberes, los cuales se convierten en la responsabilidad de quien sea elegido para dirigir sus actividades. Las obligaciones para con las federaciones nacionales no comienzan cuando éstas se lanzan a la carrera para obtener su calificación olímpica y sin duda no terminan con la extinción de la llama olímpica.

Incumplimiento de los comités olímpicos nacionales

Cuando la obligación fundamental de un comité olímpico nacional no es debidamente satisfecha o sólo lo es con ocasión de juegos multideportivos, la relación entre el comité olímpico nacional y sus federaciones nacionales corre peligro. Esto crea problemas deportivos y convierte en pura retórica los derechos de las federaciones nacionales como miembros afiliados de los comités olímpicos nacionales.

Esos problemas a menudo se convierten en una pesadilla para una federación nacional que desee ejercer sus poderes estatutarios en el seno de su comité olímpico nacional y votar por la destitución de ejecutivos indeseables del mismo. Esto es lo que ocurre en países donde dichos ejecutivos logran establecer lazos fuertes con políticos corruptos. Entonces, bajo su protección manipulan o hacen caso omiso de la autoridad de las federaciones nacionales y la imagen del deporte que éstas representan, logrando así mantenerse en el cargo durante un período demasiado extenso.

Consecuencias para el deporte

El incumplimiento de los deberes fundamentales de un comité olímpico nacional tiene graves consecuencias para el deporte en general y para el movimiento olímpico en particular. Las federaciones nacionales serán atraídas a la esfera gubernamental, donde obtendrán apoyo material y económico. Luego, el gobierno canalizará todo el apoyo financiero a través de su órgano competente y, consecuentemente, empezará a desempeñar un papel importante en los asuntos del comité olímpico nacional. El resultado final será que los organismos gubernamentales y los comités olímpicos nacionales se unirán en un solo organismo. Esto acarreará finalmente la pérdida de autonomía de las federaciones nacionales y, por ende, obligará al movimiento olímpico a someterse a los intereses políticos de los gobiernos.

Consecuencias dentro del movimiento olímpico

Cuando deja de existir el nexo nacional entre el comité olímpico nacional y las federaciones nacionales, éstas no pueden cumplir con sus funciones en el plano internacional, lo cual hace que se reduzca al

mínimo su participación en el deporte y pierdan todas las oportunidades de competir con cualquier país. Esta situación es la consecuencia más desastrosa para el movimiento olímpico. Una federación nacional sin apoyo financiero podría verse en la necesidad de limitar la presencia internacional de su país en los eventos deportivos dirigidos por su federación internacional.

Cuando las federaciones nacionales cesan en sus actividades, el papel de los comités olímpicos nacionales en la estructura olímpica permanece en el vacío, ya que sin las federaciones nacionales los comités olímpicos nacionales no tienen ninguna responsabilidad directa en los deportes. De hecho, su papel no es organizar competiciones nacionales para un deporte determinado, ni tampoco seleccionar deportistas nacionales o miembros de equipos.

Organizaciones gubernamentales y cuasi gubernamentales

Hoy en día, los gobiernos creen que sus propias unidades son estructuras ideales para responder a las necesidades del deporte en cuanto a infraestructuras, programas de entrenamiento y participación internacional se refiere. A tal efecto, están creando organizaciones gubernamentales y cuasi gubernamentales. Las organizaciones privadas existentes se quedan de este modo sin los medios financieros y materiales necesarios para cumplir con su función y, por lo tanto, terminan siendo marginalizadas y a veces destruidas.

Ministerios del deporte, institutos y comisiones nacionales

Los gobiernos intentan proteger la práctica del deporte mediante agencias gubernamentales de este tipo, que legislan sus obligaciones e incluso establecen restricciones electorales que las leyes nacionales no imponen a otras organizaciones similares, creadas como una expresión de los derechos cívicos. Tal marco legal puede ser beneficioso para el deporte en la medida en que no restrinja la libertad de asociación y de expresión que todo estado moderno está obligado a respetar. Desafortunadamente, los políticos paternalistas pueden utilizar estas organizaciones deportivas como feudos políticos donde los líderes sin escrúpulos pueden encontrar nuevas maneras de satisfacer su ego y realizar sus frustrados sueños de poder político.

Organizaciones multideportivas

Las confederaciones, asociaciones y uniones de federaciones nacionales son otro tipo de organizaciones que algunas veces hacen un pequeño esfuerzo financiero para apoyar los programas de las organizaciones deportivas nacionales. Sin embargo, con frecuencia estas organizaciones no encuentran su lugar dentro del contexto deportivo nacional. Cuando dichas instituciones son ineficaces e incapaces de ayudar a otras organizaciones deportivas, terminan por convertirse en parásitos del presupuesto que las agencias gubernamentales asignan al deporte.

Todas estas organizaciones, bien sean gubernamentales (ministerios de la juventud y el deporte, departamentos del deporte y esparcimiento) o cuasi gubernamentales (comisiones deportivas, confederaciones deportivas o uniones), llegan a una convergencia en el campo de los eventos deportivos e intentan justificar su propia existencia mediante la unión de sus acciones con las de las asociaciones deportivas reconocidas (federaciones nacionales y comités olímpicos nacionales). Por lo tanto, estas instituciones crean una dualidad de programas y terminan siendo organizaciones paralelas. A menudo se observa que estas organizaciones multideportivas, bajo la presión política o financiera, se involucran de lleno en los asuntos de las asociaciones deportivas tradicionales y adoptan una actitud de «paternalismo» para con éstas.

Intromisión externa en los asuntos de las federaciones nacionales

En casos extremos o cuando las federaciones nacionales, sobre todo las organizaciones deportivas, se oponen a la mediatización, son objeto de acusaciones legales tergiversadas y sus líderes son incluso sustituidos por representantes más indulgentes. Esta manipulación se conoce como «intromisión externa».

Estas situaciones pueden socavar seriamente la credibilidad de las organizaciones deportivas locales o nacionales, como las federaciones nacionales, ya que en ocasiones hay intromisión en sus actividades y sus funciones pueden correr peligro. Desafortunadamente, esta intromisión puede proceder no sólo de organizaciones gubernamentales (como es el caso de la Asociación Camerunesa de Fútbol en el año 2002), sino también de comités olímpicos nacionales (como es el caso de la Federación Italiana de Voleibol en 1993).

Organizaciones gubernamentales

La intromisión externa en la administración de una federación nacional por parte de organizaciones gubernamentales u otras organizaciones deportivas perjudica la capacidad de acción de la federación nacional y limita sus posibilidades de llevar a cabo con éxito sus propios programas deportivos. Cualquier tipo de intromisión produce incertidumbre administrativa y daña seriamente la credibilidad, tanto del deporte como de la federación nacional; poco importa si dicha intromisión proviene de una agencia deportiva gubernamental o del propio comité olímpico nacional.

Comité olímpico nacional

Si por alguna razón un comité olímpico nacional hace caso omiso de la autoridad de las federaciones nacionales con la intención de controlar su administración o la participación de deportistas en competiciones internacionales, se considera que ha violado los principios del movimiento olímpico, obligando con ello a las federaciones internacionales a usar sus poderes soberanos internacionales para apoyar y proteger los derechos de las federaciones nacionales.

Deberes y responsabilidades de las federaciones nacionales

Las federaciones nacionales debidamente reconocidas por la ley de su país están obligadas a asumir ciertas responsabilidades asignadas a los entes rectores del deporte en el ámbito nacional. De igual manera, son miembros de pleno derecho de su comité olímpico nacional y miembros afiliados a la federación internacional de su respectivo deporte. Su función acarrea una serie de responsabilidades, deberes y derechos que las colocan en el centro de los problemas que surgen cuando se plantean conflictos de intereses financieros o estatutos jerárquicos personales en su deporte.

Los deberes generales que genera su reconocimiento legal como entes rectores del deporte en el plano nacional y los que derivan de su papel como miembros del comité olímpico nacional se explican a continuación. Sus deberes y responsabilidades como representantes de la federación internacional de su deporte figuran en los estatutos de dicha federación y tienen prioridad sobre los estatutos de la federación nacional.

Deberes generales

Las federaciones nacionales deben estar al timón del movimiento deportivo. A través de la motivación y el interés general que pueden generar en la juventud de sus países hacia la práctica del deporte y mediante la integración de la juventud en sus organizaciones deportivas, las federaciones nacionales contribuyen en gran medida a la lucha contra las drogas, el crimen y la desintegración social. Las federaciones nacionales son ramas locales de las internacionales, y por esta razón son responsables de administrar su deporte y velar por el cumplimiento de las reglas pertinentes y las decisiones internacionales a nivel nacional, mientras que la federación internacional correspondiente, a la cual están afiliadas, rige ese deporte en el plano mundial.

Cuando se crea una federación nacional, después de que el Comité Olímpico Internacional haya dado su reconocimiento al comité olímpico nacional en un determinado país, dicha federación debe a su vez «ser reconocida y aceptada como miembro de ese CON. Sin embargo, la federación nacional debe desarrollar una actividad deportiva real y específica, estar afiliada a una FI reconocida por el COI y desarrollar sus actividades de conformidad con la Carta Olímpica y con los reglamentos de su FI» (cf. Carta Olímpica, 1999). Los estatutos de una federación internacional, así como los de una nacional, se aplican en el ámbito nacional, pero los de la federación internacional prevalecen en caso de discrepancias. Una federación nacional puede ser suspendida o perder su afiliación por decisión de la federación internacional respectiva, en cuyo caso la federación nacional puede dejar de ser miembro de su comité olímpico nacional.

Papel de las federaciones nacionales como miembros de un comité olímpico nacional

Con respecto a sus comités olímpicos nacionales, las federaciones nacionales tienen los siguientes derechos:

1. constituir la mayoría votante en cualquier decisión que tome su comité olímpico nacional;
2. ser el único ente rector nacional de su deporte reconocido por el comité olímpico nacional si la federación nacional está afiliada a la federación internacional que rige dicho deporte en el plano mundial, y
3. proponer al comité olímpico nacional los deportistas o jugadores

de equipo que participarán en los eventos multideportivos regionales y en los Juegos Olímpicos. Sin el consentimiento de la federación nacional, el comité olímpico nacional no puede inscribir a ningún deportista o jugador de su deporte en los Juegos Olímpicos.

Instrumentos esenciales de las federaciones nacionales

Los elementos más importantes que necesitan las federaciones nacionales para cumplir con sus tareas son organización, administración y gestión (véase página 6 para la exposición de estos aspectos). Hasta ahora, las federaciones nacionales no han captado totalmente la significación de estos conceptos y no están desempeñando su papel de manera adecuada porque no han logrado establecer grupos o asociaciones responsables de la promoción local y nacional de su deporte.

Las autoridades gubernamentales y los comités olímpicos nacionales alegan que las federaciones nacionales son responsables de la promoción de su deporte, pero pocas veces les proporcionan el apoyo y orientación necesarios para llevar a cabo una organización mejor adaptada a las condiciones políticas y sociales del país. Además, como de costumbre, se hace caso omiso de la administración, con la consecuencia de que las federaciones nacionales terminan operando bajo decisiones subjetivas o impuestas desde fuera. Esto contribuye a una gestión deficiente que acarrea un bajo rendimiento y a la adopción de complicados sistemas burocráticos impuestos por las organizaciones gubernamentales, los intereses individuales o colectivos de miembros influyentes o incluso por organismos extranjeros.

Las consecuencias más desastrosas ocasionadas por esta falta de organización, administración y gestión son: la carencia de acciones oportunas, la lenta toma de decisiones, retrasos en el servicio a los miembros de la organización o en el suministro de tratamientos médicos a los deportistas y la ausencia de instalaciones de entrenamiento. ¡Y pensar que todas estas adversidades podrían evitarse fácilmente mediante una gestión profesional, una administración eficaz y estructuras organizativas adecuadas!

La federación nacional como autoridad deportiva

En lo que respecta a un deporte específico, el único portavoz internacional legítimo de un país es la federación nacional respectiva.

Una vez la federación nacional ha sido debidamente reconocida por las autoridades gubernamentales y sus miembros afiliados le han conferido dicho poder, entonces puede solicitar su afiliación a la federación internacional respectiva, la cual exige pruebas de que ha sido legalmente reconocida como la única organización nacional para ese deporte en particular en el ámbito de su territorio. El hecho de afiliarse a su federación internacional bajo esas condiciones le garantiza a la federación nacional el título de «ente rector nacional de (su) deporte» (NGB), con todos los derechos inherentes reconocidos por la Carta Olímpica, y cuyas reglas se convierten en ley nacional cuando el comité olímpico nacional de ese país obtiene el reconocimiento del Comité Olímpico Internacional.

Financiamiento de las federaciones nacionales

Las federaciones nacionales y las internacionales son las únicas organizaciones deportivas que participan directamente en las operaciones diarias de las actividades deportivas. Las federaciones nacionales, junto con los clubes deportivos afiliados (ya sean profesionales o no), tienen que involucrarse a diario en la lucha por el financiamiento de las actividades deportivas en un país. Lo mismo podría decirse de las agencias gubernamentales orientadas hacia el deporte, a pesar de que dichas agencias dependen de prioridades presupuestarias gubernamentales o preferencias subjetivas debido a afiliaciones políticas u objetivos personales. Además, la mayor parte de ellas normalmente usan el deporte para propósitos educativos, ocupacionales y a veces políticos.

Algunos patrocinadores empresariales con preocupaciones políticas pueden financiar programas deportivos gubernamentales, pero lo harán muy cautelosamente o en una escala muy limitada debido a la posible notoriedad del gobierno. Además, por estar sujetos al pago de impuestos, los patrocinadores consideran que ya han contribuido al presupuesto nacional.

Fondos gubernamentales. Una cantidad limitada de los fondos gubernamentales se pone a disposición de los comités olímpicos nacionales y de las federaciones nacionales a través de asignaciones gubernamentales directas o bien de loterías deportivas nacionales. Sin embargo, esas asignaciones también tienen un precio político y a me-

nudo influyen en los nombramientos de los líderes de las federaciones nacionales o de los comités olímpicos nacionales, en cumplimiento o incumplimiento de las leyes locales, en ciertos países en los que el respeto de los principios democráticos no es práctica común. Pero cualquiera que sea el propósito real de la asignación de fondos gubernamentales al deporte, tales fondos son públicos y su disponibilidad dependerá de las prioridades políticas, los contactos personales, la gestión honrada y competente y, sobre todo, de la estabilidad económica de cada país. Las federaciones nacionales de cada país deben tratar de encontrar su propio camino para sacar provecho de los fondos públicos asignados directamente (presupuesto nacional) o indirectamente (loterías deportivas) a través de las agencias gubernamentales, el comité olímpico nacional o las confederaciones deportivas. Lamentablemente, al operar *sólo* con fondos gubernamentales, una federación nacional siempre dependerá de la buena voluntad de terceros y muy probablemente del estado de ánimo y las persuasiones políticas. Por estas razones, a las federaciones nacionales les conviene más ser autosuficientes y no contar con fondos gubernamentales para la promoción del deporte. En consecuencia, éste debería convertirse en un objetivo de las federaciones nacionales, aun cuando dicho objetivo requiera el marco estratégico de un plan de mercadeo deportivo (tal como se describe más adelante en la página 197) cuidadosamente preparado por profesionales o agencias de mercadeo.

Generar fondos. El enfoque moderno para el financiamiento de las actividades deportivas se da a través de la unión de una marca o imagen corporativa con la imagen de un evento deportivo de alto nivel, lo cual constituye el fenómeno conocido como *mercadeo deportivo*. Desde el punto de vista de la organización deportiva, este enfoque consiste en el desarrollo de un plan de mercadeo orientado a vender publicidad, actividades promocionales, logos, la imagen global del evento, así como su valor de entretenimiento para los televidentes y los espectadores. Esto ayuda a obtener recursos financieros para los gastos de organización y administración del evento, la federación nacional y su programa, y al mismo tiempo satisface los objetivos y necesidades del patrocinador respecto a su marca o imagen corporativa.

El mercadeo deportivo no se debe considerar como una comercialización del deporte, ya que ambos tienen significados totalmente diferentes. La comercialización significa administrar o explotar el de-

porte para obtener ganancias, mientras que el *mercadeo deportivo* o *mercadeo de los eventos deportivos* significa comprar o vender la imagen de un evento, de una organización deportiva o de un deportista para financiar el evento, la organización, al deportista u otras actividades deportivas con el propósito de promover una imagen adecuada del patrocinador y de su producto.

Las federaciones nacionales son organizaciones sin ánimo de lucro, pero deberían organizarse al estilo de una empresa aunque no aspiren a obtener ganancias. Sin embargo, deben tratar de obtener fondos suficientes mediante la venta de entretenimiento deportivo para servir al interés público de la comunidad a través de un proceso que facilite y motive la participación en el deporte. Éstas son dos razones por las que las federaciones nacionales recurren al mercadeo deportivo. Además, para lograr tales objetivos, las federaciones nacionales necesitan fondos suficientes para comprar o producir material de enseñanza, equipamiento deportivo e instalaciones administrativas. De igual manera, necesitan fondos para contratar personal profesional que organice cursos, talleres, seminarios y reuniones deportivas con el fin de poner a sus miembros al tanto de las últimas técnicas deportivas, reglas, etc.

Como se ha dicho anteriormente, cuando los gobiernos no tienen la posibilidad o no quieren asignar los fondos necesarios para apoyar las actividades de las federaciones nacionales, éstas están obligadas a generar los recursos suficientes para convertirse en entidades socialmente productivas y financieramente autosuficientes. Sin embargo, ello no puede lograrse imponiendo altas cuotas a los deportistas, sobre todo en países en los que gran parte de la población ni siquiera cubre sus necesidades básicas. La única manera de que las federaciones nacionales puedan financiar sus propias operaciones y asegurar su subsistencia es mediante los dos métodos más recientes e importantes que describiremos más detalladamente en el capítulo 4: la colecta de fondos y el mercadeo de eventos deportivos.

Encarar los problemas

La dura y difícil tarea de coordinar el deporte popular, el deporte educativo y el deporte de competición obliga a las federaciones nacionales a recurrir a todos los medios legales disponibles en su país para aumentar sus ingresos y al mismo tiempo encarar los problemas fundamentales de su deporte. Algunas señales indicarían la necesidad de poner especial empeño en la creación de una estructura orga-

nizativa adecuada y una buena administración, en mejorar su gestión de instalaciones deportivas, personal, programas, patrocinadores, etc. Las siguientes son algunas de las señales que advierten la existencia de problemas:

- las federaciones nacionales no están conduciendo sus campañas de promoción de manera eficaz y no han logrado organizar ligas profesionales o desarrollar ligas nacionales normales o circuitos de eventos de forma profesional;
- su sistema exageradamente burocrático, en particular cuando operan en países en desarrollo, está obstaculizando la creación de estructuras organizativas adecuadas, administradores independientes y el reclutamiento de gerentes profesionales;
- autoridades potencialmente celosas y con inclinación política están ansiosas por controlar el movimiento deportivo y por eso obstaculizan las iniciativas individuales, de modo que desestiman los esfuerzos genuinos de las organizaciones deportivas nacionales.

Administración profesional

Cada federación nacional debe establecer su propia organización basándose en principios profesionales y obtener el reconocimiento legal como una organización no comercial sin fines de lucro, pero que opere bajo los principios de una empresa privada. La federación nacional debe proceder entonces a organizar competiciones nacionales, torneos de liga nacional y eventos deportivos internacionales usando el enfoque de una empresa. Cuando se organizan torneos nacionales o internacionales, o simplemente durante la realización de las actividades diarias, cada federación nacional debe tener presentes los siguientes principios básicos:

- **Disciplina en el trabajo:** hacer su trabajo, hacerlo todo, hacerlo lo mejor posible y hacerlo ya.
- **Gestión eficaz:** usar personal profesional, competente y que sepa cómo organizar eventos deportivos eficazmente y administrar el área bajo su responsabilidad. Estos profesionales sabrán determinar los programas y establecer políticas agresivas para transformar un deporte determinado en un espectáculo deportivo y despertar el interés de los espectadores a través del uso de técnicas de mercadeo y del apoyo de los medios de comunicación.

- **Organización metódica de eventos:** realizar una planificación cuidadosa de los eventos y un seguimiento paso a paso de cada una de sus fases, desde su preparación hasta su conclusión, así como la realización de informes finales. Se debe prestar especial atención a los aspectos siguientes: escoger, en la medida de lo posible, las mejores fechas, ciudades e instalaciones; preparar el programa que mejor se adapte al interés del público, y seleccionar a los organizadores más entusiastas, al mejor coordinador de prensa o agencia de noticias y a la agencia de mercadeo más interesada en promover el evento de manera apropiada.
- **Publicidad:** la información se debe distribuir en todas las esferas de la comunidad a través de los periódicos, la radio, la televisión, el material impreso (como folletos, carteles, hojas impresas, programas) y la venta de recuerdos y *gadgets* con el fin de crear una atmósfera favorable y despertar el interés del público.

Necesidad de afrontar nuevas prioridades

Es obvio que las responsabilidades actuales de una federación nacional no se limitan simplemente a servir a los individuos que desean practicar un deporte o seguir programas de entrenamiento adecuados. Hoy en día, las nuevas prioridades obligan a las federaciones nacionales a:

- mejorar la disponibilidad de las condiciones materiales y sociales para la práctica de su deporte;
- ofrecer a los deportistas de alto nivel un entrenamiento profesional a tiempo completo con frecuentes experiencias deportivas de ámbito nacional e internacional;
- ofrecer a todos los practicantes la oportunidad de ganarse el estatus social que la comunidad está dispuesta a otorgar a los ganadores, y
- procurar plena satisfacción a los aficionados al deporte como espectadores de eventos deportivos profesionalmente organizados.

CONFLICTOS EN EL DEPORTE

«El lazo de unión de todas las sociedades es la sumisión a la voluntad general, sin exceptuar las organizaciones criminales. ¡Alás! la

virtud es tan hermosa que, aun en el fondo de sus cavernas, los bandidos mismos respetan su imagen.»

D. Diderot (1713-1784), *Enciclopedia*

El deporte actual está lleno de conflictos que van desde protestas técnicas hasta juicios civiles, los cuales son el resultado de los fracasos de las organizaciones deportivas nacionales e internacionales: organización inadecuada, gestión ineficaz y administración deficiente. Muchos de estos conflictos son también la consecuencia de que los deportistas sientan que se abusa de ellos y que se hace caso omiso de sus derechos o temen ser declarados culpables de infringir las reglas del juego limpio, del antidopaje o del deporte mismo.

Las organizaciones deportivas deben ser conscientes de que el deporte significa orden y disciplina en los términos de la ley, especialmente en virtud del reconocimiento que les ha sido otorgado en muchos países como organizaciones privadas encargadas de un servicio público, por lo cual el Estado ha decidido apoyarlas confiriéndoles poderes disciplinarios sobre sus miembros (deportistas y clubes afiliados). Estos poderes requieren que los mismos miembros afiliados establezcan las penas y que las mismas sean aplicadas respetando al máximo los derechos individuales. En este capítulo se intentará justificar el derecho inalienable de las organizaciones deportivas a ejercer dichos poderes disciplinarios.

Argumentos sobre conflictos en el deporte

El deporte de competición es una actividad escogida libremente por individuos o grupos, que se realiza con otros individuos o grupos basándose en ciertas reglas, tales como normas de conducta, restricciones y sanciones disciplinarias, que regulan la competición en ese deporte en particular. La confrontación entre individuos o grupos se realiza en el marco de las reglas establecidas, las cuales no sólo otorgan derechos, sino que también imponen deberes y responsabilidades que forman parte del deporte escogido libremente. Estas reglas son necesarias para mantener su buen orden, para la prevención de conductas de felonía y para la protección del bienestar físico y moral de todas las personas involucradas.

Necesidad de juzgar in situ

Con el fin de alcanzar el orden moral, las federaciones nacionales están obligadas a dar a los árbitros y oficiales los poderes necesarios para juzgar en el lugar de los hechos, a la luz de las reglas que rigen el deporte, la conducta y las acciones de los participantes, y al mismo tiempo, aplicar las sanciones previstas en dichas reglas. Una disputa legal se origina cuando un participante rechaza las bases legales que sustentan una sanción o una decisión que haya sido tomada. Tales disputas son numerosas y varían ampliamente dependiendo del deporte de que se trate, del tipo de conducta penalizada y del área en la cual se tome la decisión o se aplique la sanción.

Como se trata de una actividad escogida libremente por individuos y en la que cada ente afiliado tiene que cumplir con sus obligaciones, contraídas por sus representantes autorizados, las actividades deportivas no pueden caer bajo el control de magistrados, jueces o cortes de arbitraje locales o supranacionales a quienes se pida intervenir. Esto iría en contra de la necesidad de tomar decisiones *in situ* y dentro de la misma competición, lo cual garantiza esa libertad particular que se requiere para que los jueces, árbitros y oficiales evalúen los factores técnicos y de conducta de los competidores.

Reglamentación de las disputas

Los conflictos deportivos en los que se ven implicados los deportistas o las organizaciones deportivas deben ser juzgados por sus pares y hay que resolver los conflictos de conformidad con las reglas. Tratar de imponer en los conflictos deportivos todas las formalidades del procedimiento establecidas para resolver las disputas legales que se originan en el comportamiento de un individuo o un grupo en la vida diaria equivaldría a mantener la comunidad deportiva en un estado de guerra permanente.

El deporte es una expresión individual del libre albedrío; los individuos que escogen practicar cierto deporte determinan libremente su estructura organizativa y establecen sus reglamentos. Los asuntos del Estado pertenecen al gobierno, los asuntos religiosos, a las instituciones religiosas, y los asuntos deportivos, a las organizaciones deportivas.

Disputas relacionadas con el rendimiento deportivo

Las reglas que rigen el deporte deben cumplirse *rigurosamente*. No hay apelación posible en contra de las decisiones de los jueces o árbitros del evento que han aplicado las reglas del deporte tomando en cuenta el rendimiento de los deportistas desde el punto de vista técnico. Sólo tienen poderes jurisdiccionales los jueces, árbitros y oficiales que están ejerciendo sus funciones en el evento o juego. Sus decisiones son definitivas y no pueden ser objeto de apelación ante ningún organismo externo, ya sea corte civil o corte de arbitraje.

Disputas sobre la participación en eventos

Las reglas que rigen la participación en un deporte determinado también deben ser estrictamente observadas. Cuando estas reglas han sido aceptadas por las personas que desean participar en ese deporte, no se puede apelar en contra de esas reglas en el ámbito internacional si se quiere mantener la credibilidad de las competiciones deportivas y respetar los contratos de televisión y patrocinio correspondientes. Si las reglas que rigen la participación parecen injustas, los miembros de la federación internacional interesada deberían analizarlas a la luz del interés general de su deporte y modificarlas en caso de ser necesario.

Todos los miembros afiliados (FN) a la federación internacional correspondiente deciden en cuanto a los principios de participación internacional y elegibilidad, los cuales se aplican, dependiendo de la competición, a los individuos y equipos nacionales o de clubes. Las federaciones nacionales afiliadas a las internacionales tienen todos los poderes morales y legales para representar a sus países respectivos y están autorizadas para adquirir obligaciones internacionales en su deporte. Las decisiones de las federaciones nacionales se basan en reglas internacionales y nunca deberían ser objeto de una apelación ante organismos externos o cortes legales ordinarias, los cuales no están en condiciones de juzgar las reglas internacionales de ningún deporte.

Administración del deporte

Los conflictos relacionados con las condiciones de participación (la admisión, la expedición de licencias, el establecimiento de reglas

de clasificación y selección, y la transferencia de deportistas, entre otros) están sujetos a las reglas administrativas que rigen el deporte en cuestión y sólo debe tratarlos la autoridad administrativa de cada federación nacional.

Como ha quedado establecido, la participación en un deporte determinado es un acto voluntario e implica, para cada individuo, la previa aceptación de las condiciones que reglamentan dicha participación y de las normas que rigen ese deporte, incluyendo los asuntos relacionados con el rendimiento de los participantes en competencias. El hecho de permitir que se recurra a un ente externo para tratar decisiones tomadas en esta área por órganos administrativos competentes de una federación nacional significaría negar la autoridad de dicha federación y daría paso a todo tipo de apelaciones. Las federaciones nacionales perderían su credibilidad y el reconocimiento que se les ha otorgado en la Carta Olímpica y las leyes nacionales para dirigir y administrar exclusivamente su deporte en el plano nacional.

«Se espera que las federaciones deportivas, en su calidad de organizaciones de interés público, actúen hasta cierto punto en nombre del estado o en su lugar». (cf. Jean Morange, «Sport and Human Rights»).

Ésta es una de las razones por las que las federaciones nacionales están obligadas a seguir los principios de secularidad, neutralidad, no discriminación y respeto de los derechos de los individuos vigentes en sus países respectivos. Las federaciones nacionales actúan esencialmente en nombre del libre albedrío de las personas que deciden resolver sus disputas en el marco estructural de su deporte y considerarlas como un asunto interno de la organización. La intervención de poderes jurisdiccionales constituiría otra interferencia del Estado en el derecho de los individuos a asociarse libremente y, sin duda alguna, sería contraria a las leyes naturales.

Derechos de los deportistas

Los derechos de los deportistas deben ser garantizados mediante reglas y reglamentos de las federaciones nacionales e internacionales respectivas. Cuando deben aplicarse sanciones, las federaciones nacionales y la federación internacional deben respetar rigurosamente las reglas de procedimiento. Juzgar el comportamiento de los depor-

tistas a la luz de las reglas pertinentes y decidir o no la aplicación de sanciones son parte de los deberes que deben cumplir los oficiales competentes de la federación que rige el deporte en cuestión (cf. Carta Olímpica, 1999).

Los derechos cívicos de los individuos deben ser garantizados por las leyes nacionales en el marco de actividades locales y por las leyes y convenios internacionales cuando se trata de actividades internacionales. De igual manera, los derechos deportivos los garantizan los estatutos y reglamentos aprobados por las federaciones nacionales, las cuales se basan en los principios reconocidos por sus países. Tanto las federaciones nacionales como las internacionales deben respetar dichos principios en cada deporte. Las actividades civiles se rigen por el derecho civil y las actividades criminales por la ley penal, pero las actividades deportivas se rigen por la ley del deporte respectivo.

Los deportistas no sólo están sujetos a las reglas de su deporte, sino también a las leyes de su país. «Las relaciones entre un deportista y el grupo al cual éste se unió voluntariamente se rigen por las reglas adoptadas por este último» (Morange, *ibidem*). En estas relaciones reglamentadas por el derecho privado se respeta la libertad de consentimiento, los compromisos adquiridos libremente, las leyes y el sistema legal del país en cuestión, así como los principios generales del derecho.

Deporte internacional

Cada país toma la decisión soberana de someter su propia organización deportiva a los principios y convenciones internacionales que rigen una actividad deportiva dada cuando, con el propósito de asegurar una posible participación internacional a todos los deportistas nacionales que practican ese deporte, decide autorizar la afiliación de su federación nacional a la federación internacional correspondiente.

En algunos países rigen diferentes principios que las federaciones nacionales de esos países se ven obligadas a respetar. Todas las federaciones nacionales están obligadas a observar ciertos principios universalmente aceptados y conducirse estrictamente conforme a las reglas y los reglamentos de cada deporte, entre otros, la no discriminación y el respeto de los derechos de los individuos, tal como han sido establecidos y reconocidos internacionalmente.

Disputas internas entre federaciones

Las relaciones entre la federación internacional y sus federaciones afiliadas no sólo son contractuales, sino también causales. Las federaciones miembros no podrían organizar su vida en común sin los órganos de la federación internacional, y sin aquéllas ésta no tendría razón de existir. De hecho, el carácter internacional de una federación internacional implica claramente una relación entre organizaciones nacionales de varios países y territorios.

El principio de voluntad general

El respeto de las reglas internas de una federación por parte de sus propios miembros es la clave de su supervivencia. Las constituciones de las federaciones estipulan los procedimientos que hay que seguir para resolver conflictos internos y designar órganos de apelación competentes. Esas constituciones y sus disposiciones pertenecen al derecho civil para las federaciones nacionales en el ámbito nacional y al derecho internacional privado para las organizaciones internacionales. El derecho a la libre asociación no sólo es una garantía para los individuos, sino también para las asociaciones privadas, lo cual hace posible su vida en común, a pesar del hecho de que, a su vez, cada miembro está sujeto a diferentes regímenes legales en su propio país. Las constituciones de las federaciones manifiestan la voluntad general de sus miembros y representan el contrato social formulado y reformulado con ocasión de cada congreso.

Principio de autoridad

En el plano nacional e internacional, la autoridad que los órganos representativos de la organización tienen sobre cada uno de sus miembros radica en el principio de inviolabilidad de los poderes administrativos y disciplinarios de la organización, los cuales se ejercen dentro de procedimientos establecidos y en el marco de la gestión de todos los asuntos deportivos. Este principio esencial debe ser respetado. Si una federación nacional apela una decisión de su federación internacional ante un tribunal civil o una corte de arbitraje, queda nulo el principio de autoridad al que las federaciones nacionales se suscribieron cuando se sumaron a la federación internacional. Mediante un acto de este tipo, una federación nacional estaría repudiando uni-

lateralmente la autoridad de su federación internacional, lo cual destruiría su estructura misma y la excluiría de la organización. Lo mismo se aplica a los miembros de una federación nacional.

Principio de medidas disciplinarias

Es cierto que los jueces han garantizado el derecho de una organización, a la cual un grupo de individuos decidieron asociarse, a imponer las medidas disciplinarias necesarias para garantizar la observancia de sus reglas y decisiones, incluida la exclusión de un individuo por decisión de su propio grupo.

Los jueces también han reconocido la obligación de agotar las apelaciones jurisdiccionales estipuladas en los estatutos de la organización deportiva, antes de apelar ante un tribunal civil. Como se ha descrito anteriormente, éstas no son aceptables debido a las restricciones y obstáculos que dichas apelaciones representan para el desarrollo positivo de la vida deportiva.

Las federaciones nacionales y las internacionales tienen un doble objetivo de primera importancia: proteger los derechos de los deportistas y salvaguardar la integridad de su deporte. Estos dos elementos van de la mano y entrañan no sólo derechos y obligaciones, sino también cierto grado de poder para hacer cumplir los reglamentos internos y tomar decisiones definitivas. Por esta razón, es esencial que todas las actividades de la organización a este respecto sean legalmente justificables, moralmente correctas y válidas en el plano interno.

La responsabilidad para resolver cualquiera de las disputas legales arriba mencionadas (las cuales son esencialmente de naturaleza deportiva) radica exclusivamente en los poderes administrativos de la organización deportiva (federación internacional o federación nacional). Esto es así debido a que el congreso respectivo, en caso de una **apelación final**, debe decidir y aplicar la ley en nombre de todas sus federaciones afiliadas en el caso de una federación internacional, y en nombre de los afiliados de su propio país en el caso de una federación nacional. En ambas instancias, el congreso respectivo está solamente ejerciendo la autoridad de una asamblea soberana considerada el órgano supremo de todos los miembros afiliados que conforman la federación. El hecho de permitir en dichos casos el recurso a un órgano externo, ya sea tribunal civil o corte de apelación

para el deporte, crearía obstáculos para la buena realización de las competiciones deportivas y, lo que es peor, destruiría la esencia misma de todo congreso o asamblea general, originalmente reconocidos como la autoridad constitucional y soberana del deporte (con exclusión de algunas organizaciones deportivas autocráticas).

Disputas referentes a obligaciones y derechos individuales

Se espera que el deporte respete los derechos individuales establecidos en los derechos laboral, penal y civil de la nación. Cuando estos derechos individuales son parte de un conflicto, prevalecen las leyes nacionales sobre las decisiones de la autoridad deportiva correspondiente, a menos que dichas leyes hagan una excepción a favor de esa autoridad deportiva, lo cual no es el caso en la mayoría de los países.

Acción unilateral de una organización deportiva

Las disputas que emanan de los derechos laboral, civil o penal en las actividades relacionadas con el deporte no pueden estar sujetas al arbitraje de esa federación, porque incumben a las leyes locales, lo cual excluye cualquier intervención de cortes de arbitraje.

Los derechos protegidos por las leyes nacionales no pueden ser renunciables y no prescriben con el tiempo. El hecho de someter a arbitraje internacional una disputa legal sobre un acto disciplinario en el cual el reclamante asegura que sus derechos individuales no han sido respetados (incluidos el derecho al trabajo, la seguridad, la defensa o el derecho a juicio) no excluye de ninguna manera la posibilidad de una intervención subsiguiente de un tribunal civil, a menos que las leyes nacionales declaren legales los procedimientos disciplinarios de una organización deportiva que cumpla estrictamente con sus propias reglas.

La cooperación entre el Comité Olímpico Internacional y los comités olímpicos nacionales con el propósito de recibir consejo profesional legal para las federaciones podría disminuir las intervenciones de un tribunal civil en los asuntos del deporte. Dicha cooperación sería aún más efectiva si tales consejos orientaran a las federaciones internacionales y nacionales sobre la manera de garantizar el debido respeto de los derechos de los individuos cuando se aplican medidas disciplinarias.

Acción disciplinaria contra el abuso de drogas

Las disputas legales sobre las acciones disciplinarias ejercidas contra el consumo de sustancias y el uso de métodos prohibidos en el deporte conducen generalmente a una reclamación por la violación de los derechos del individuo, que protegen las leyes nacionales del mismo.

En estas disputas, el recurso a los tribunales civiles es siempre posible, excepto cuando el Estado manifiesta su voluntad de proteger a las organizaciones deportivas al reconocer su derecho a imponer sanciones disciplinarias. Este derecho es delegado a las federaciones nacionales para las competiciones locales y conferido a las internacionales para las competiciones internacionales, a condición de que los derechos y las libertades individuales sean debidamente respetados a través de todo el proceso de acción disciplinaria, incluidos los derechos a defensa y juicio. Los conflictos que surgen de las acciones disciplinarias contra el dopaje no son de la competencia exclusiva de una u otra federación, ya que dichos conflictos pueden afectar a todas las federaciones internacionales, en particular a las que no sigan los procedimientos prescritos o pasen por alto los derechos individuales.

Conflictos que surgen de las pruebas antidopaje

El dopaje no es sólo una conducta engañosa, sino también un comportamiento fraudulento que va en contra de los principios del juego limpio y la competición honesta. El dopaje incluye cualquier uso de sustancias prohibidas con miras a mejorar el rendimiento personal en las competiciones de cualquier deporte.

Un eventual conflicto que resulte del análisis de las muestras en conformidad con los reglamentos antidopaje o el Código Médico del Comité Olímpico Internacional debe ser zanjado por un juez. Sólo un juez debe decidir si existen circunstancias atenuantes o una causa razonable que justifique su uso, como es el derecho del deportista a proteger su salud. Un número determinado de sustancias prohibidas son también de índole medicinal y pueden ser prescritas por un médico. Si tales sustancias se detectan en el organismo, no sería justo declarar a un deportista culpable del crimen de pretender engañar a otros competidores. Sin embargo, a ningún deportista se le debe permitir exceder los límites legales ni aprovechar el hecho de ser eximido.

El Comité Olímpico Internacional, las federaciones nacionales, las federaciones internacionales y las autoridades gubernamentales de-

ben llevar a cabo acciones mancomunadas para lograr resultados efectivos en la lucha contra el consumo de sustancias dopantes antes y durante los eventos deportivos. Esta acción concertada se tiene que realizar en distintas fases, algunas de las cuales ya se han iniciado. Antes de llevar a cabo tal acción, debe existir:

- unión entre las federaciones internacionales y el Comité Olímpico Internacional;
- compromiso general e individual de aplicar las reglas unificadas contra el dopaje;
- apoyo de los gobiernos de todos y cada uno de los países involucrados en competiciones deportivas internacionales para obtener reconocimiento legal de los poderes disciplinarios de las federaciones internacionales en caso de dopaje, y
- compromiso de participar en una acción conjunta.

Con motivo de la Conferencia Mundial sobre el Dopaje convocada por el Comité Olímpico Internacional para unificar las acciones del conjunto de las partes involucradas en la lucha contra el dopaje en el deporte, yo presenté una propuesta cuyo objetivo consistía en colocar la autoridad de las federaciones internacionales al frente de este problema. La propuesta no fue sometida a debate no sólo por la oposición de la organización misma de la conferencia, sino también por la oposición abierta de los representantes gubernamentales ante la idea de una agencia antidopaje controlada por el Comité Olímpico Internacional.

Según mi propuesta, se exigía que antes de poder llegar a un acuerdo para hacer una guerra unificada contra el dopaje en el deporte, era imperativo superar ciertos obstáculos técnicos y legales que impiden que las acciones y sanciones de las federaciones internacionales tengan valor jurídico en todos los países.

Es importante recordar los términos de esta propuesta que fue descartada por la Conferencia Mundial sobre el Dopaje de 1998. Para cada una de las cuatro condiciones previas a una acción conjunta, tal como se especifica en la página 38, las soluciones posibles fueron las siguientes:

1. Satisfacer la necesidad de lograr la unidad entre las federaciones internacionales y el Comité Olímpico Internacional.

- a) Los reglamentos se deben unificar en cuanto a las sanciones previstas y al respeto de las necesidades específicas de los de-

portes individuales y de equipo, así como también los deportes profesionales y no profesionales.

- b) Unificar y reforzar los procedimientos de toma de muestras en lo que se refiere a la confidencialidad de la identificación y los controles.
- c) El reconocimiento y funcionamiento de los laboratorios deben incluir medidas de seguridad para proteger la identificación de las muestras y los envases, así como la fiabilidad de los métodos de análisis y la confidencialidad de los resultados.

2. Demostrar la voluntad general e individual de aplicar las reglas unificadas contra el dopaje. Esta voluntad deberá ser expresada en los estatutos de las federaciones nacionales y las internacionales, así como en las reglas de admisión que rigen los Juegos Olímpicos, incluido además lo siguiente:

- a) Todos los deportistas (hombres y mujeres) que deseen participar en cualquier competición deportiva internacional, incluidos los Juegos Olímpicos, deben declarar en un documento oficial (Declaración del Deportista), contrafirmado por su federación nacional o su comité olímpico nacional, según el caso, bajo juramento «que ellos no han utilizado ninguna sustancia o método de entrenamiento prohibidos para mejorar su rendimiento físico o mental y que no tienen previsto hacerlo ni durante su preparación para la competición ni durante la competición misma».
- b) Al firmar este documento, los deportistas endosan formalmente el documento llamado *Acta para un deporte libre de drogas*, mediante el cual deben comprometerse a:
 - i) Observar voluntariamente las reglas generales de antidopaje aprobadas por el Comité Olímpico Internacional y las organizaciones deportivas mundiales, y someterse voluntariamente a los procedimientos de control previstos en estas reglas;
 - ii) someter libremente cualquier apelación por violaciones de derechos individuales, procedimientos de control o cualquier otra regla de antidopaje a la jurisdicción exclusiva del Tribunal Arbitral del Deporte;
 - iii) apelar ante el Tribunal Arbitral del Deporte antes de recurrir a la jurisdicción de otra corte a la cual pudieran tener acceso.

- c) Sólo podrán inscribirse en competiciones bajo la autoridad de las federaciones nacionales y eventos regionales reconocidos por el Comité Olímpico Internacional los deportistas que hayan firmado el *Acta para un deporte libre de drogas* y que se adhieran a ella sin reserva alguna.
3. **Solicitar el apoyo de los gobiernos.** Las organizaciones deportivas deben tratar de obtener a través de las Naciones Unidas una resolución mediante la cual cada país miembro de la ONU esté de acuerdo en:
- a) Adoptar en su legislación nacional todas las medidas necesarias para declarar ilícito el uso de cualquier sustancia prohibida o método artificial para mejorar el rendimiento deportivo personal o inducir a terceros a usar dichas sustancias y/o métodos prohibidos con el propósito de participar en cualquier competición deportiva bajo tales condiciones artificiales ventajosas.
- b) Calificar de «conducta deportiva fraudulenta» (o «intento de fraude») las prácticas deportivas ilícitas del deportista u otras personas que actúen por voluntad propia o influencia ajena cuando las pruebas correspondientes reflejen resultados positivos. Las federaciones internacionales deben penalizar dichas prácticas en el deporte haciendo uso de una escala de sanciones con circunstancias agravantes o atenuantes específicas. Las federaciones nacionales deben hacer cumplir las sanciones impuestas a los individuos de sus países.
- c) Otorgar reconocimiento legal a procesos oficiales iniciados por una federación internacional dada en contra de una de sus federaciones nacionales, por conducta deportiva fraudulenta, cuando dichos procesos legales se llevan a cabo en conformidad con las reglas y procedimientos previamente aprobados.
4. **Demostrar su voluntad de tomar parte en esta acción conjunta.** Esto se puede expresar en una reunión especial del Comité Olímpico Internacional y las federaciones internacionales, en la cual se solicitará a todos los asistentes que avalen el *Acta para un deporte libre de drogas*.

IDENTIDAD E IMAGEN DEL DEPORTE

Cuando empiezo a concebir las cosas que a mi parecer son verdaderas y las quiero plasmar sobre papel, con verdadera frecuencia encuentro que son falsas.

René Descartes, *Discurso del Método*

La *identidad* es el conjunto de elementos que, unidos, permiten establecer, más allá de cualquier duda razonable, que alguien (o algo) es quien pretende ser o lo que suponemos que es. La *imagen* es la representación mental de alguien o algo que resulta de la percepción, por parte del público, de una serie de elementos o cualidades emitidas por dicha persona o cosa.

Identidad de la marca

Según el profesor Kapferer, la marca de un producto tiene su propia identidad e imagen. La identidad de la marca (producto o servicio) es la suma de los valores inherentes al producto. Agrupados bajo seis diferentes ángulos o facetas que constituyen la *identidad prismática*, estos valores pueden ser emitidos o proyectados al consumidor. La imagen es la recepción o percepción por el consumidor de la marca (producto o servicio) o, alternativamente, el estado mental producido en los consumidores cuando reciben o perciben la marca (producto o servicio). Por lo tanto, la imagen es la manera en que el público ve un producto, un político, una organización o un deporte. Consecuentemente, la identidad de la marca proviene de la misma marca y antecede a la imagen creada en la mente de los consumidores al recibir o percibir la marca, tal como les es presentada por el distribuidor.

La identidad de una marca se puede dividir en seis dimensiones:

1. **Física (apariencia).** Las características objetivas y sobresalientes de la marca.
2. **Personal.** El carácter humano personal distintivo.
3. **Relacional.** La relación sensorial que la marca crea y ofrece al consumidor.

4. **Cultural.** La «conciencia esencial» que rige la marca.
5. **Reflexiva.** Esta faceta sintetiza una imagen del consumidor para quien parece haber sido diseñada la marca. El blanco (o finalidad) es la descripción objetiva de compradores potenciales de la marca y su reflejo producido por la misma. Esta imagen se puede considerar como el espejo exterior del blanco producido por la marca como un (modelo de identificación).
6. **Cerebral (mentalización).** Éste es el espejo interior de la marca. La preferencia del consumidor por una marca establece una especie de comunión espiritual que hace que el consumidor de una marca concreta se sienta fuertemente representado por ella desde el punto de vista psicológico.

Estas seis facetas conforman la identidad prismática, que se ha convertido en la plataforma para determinar estrategias para el desarrollo de marcas. Del mismo modo, puede tomarse como punto de partida al diseñar planes para programas de desarrollo del deporte.

Identidad del deporte

De acuerdo con esto, se podría decir que cada deporte es una marca (producto o servicio) y, como tal, cuenta con su propia *identidad*, que consiste en los valores inherentes a cada deporte. Estos valores pueden ser emitidos o proyectados, desde cada una de las seis facetas, a los consumidores potenciales (deportistas, espectadores, patrocinadores y medios de comunicación), y en conjunto pueden ser visualizados como la identidad prismática del deporte. La manera en que el consumidor potencial recibe o percibe la marca (deporte) o el estado mental que se crea en él cuando percibe el deporte en la forma en que se lo presentan los promotores deportivos (gerentes de asociaciones, organizadores de eventos, clubes deportivos, ligas, y regiones) constituye la *imagen* que tendrá de dicho deporte.

Con el fin de determinar la identidad de un deporte específico y definir su imagen, deben identificarse sus valores para crear un perfil que luego se usa para presentar de manera convincente una imagen fidedigna, positiva y excelente creando en base a ellos un perfil creíble y positivo que, de manera convincente, coadyuve a crear una imagen de excelencia positiva y creíble. De la misma manera en que lo

logran las marcas, las actividades deportivas pueden intentar definir su propia identidad en relación con las siguientes facetas: física, personal, relacional, cultural, reflexiva y cerebral.

Faceta física

Es la apariencia del deporte en su aspecto físico, ante los ojos de los espectadores, patrocinadores, medios de comunicación y practicantes del deporte. Esta presencia tangible de un deporte se caracteriza por:

- **lugar de práctica (dónde):** en salas, al aire libre, o entorno genérico (cualquier lugar);
- **participación requerida:** individual, colectiva, parejas, hombres, mujeres, unisex, etc.;
- **medio que se requiere para la práctica:** agua, arena, aire o combinado, césped, tierra, suelo especial, medio genérico, equipos y esfuerzos individuales requeridos.

Faceta personal

Es el perfil del deporte que consiste en sus rasgos o características personales que incluyen, entre otros: popularidad, compasión, fácilmente influenciable o no y grado de agresividad en sus actitudes o acciones.

Faceta relacional

El deporte también ofrece a quienes lo practican y a los espectadores la posibilidad de desarrollar un contexto relacional. Se ofrece como un servicio a quienes lo practican y como un producto (marca) a los medios de comunicación, patrocinadores y espectadores. El distribuidor de la marca puede ser indistintamente el gerente de deportes, un organizador de eventos deportivos, un club deportivo, una liga, una organización regional, etc., los cuales desempeñan sus labores utilizando todos los elementos disponibles para el desarrollo y promoción de sus respectivas responsabilidades deportivas. Los deportistas, medios de comunicación, patrocinadores y espectadores son los receptores del producto o servicio y constituyen la clientela de los distribuidores del deporte, quienes desarrollan con ellos es-

trechas relaciones de afecto, consejo, protección, apoyo y complicidad.

Siempre existe un sentido de complicidad entre las partes. También en el deporte puede existir un sentido de protección y mutua ayuda entre distribuidores y clientes (deportistas, espectadores, patrocinadores y medios de comunicación), lo cual termina ocasionalmente en una forma de complicidad cuando tienen la oportunidad de compartir eventos excepcionales y hazañas deportivas.

El clima relacional es muy similar en los diferentes deportes. Sin embargo, algunos desarrollan relaciones más positivas, mientras que otros desarrollan relaciones más negativas. Los deportes individuales pueden crear celos, rechazo, compasión e incluso admiración entre los practicantes. Los deportes de equipo pueden crear un sentido de complicidad o ayuda mutua; generalmente, se crean relaciones de compañerismo y autosacrificio con el fin de alcanzar una meta común, un espíritu de equipo y un sentido individual de dependencia colectiva. En el tenis, golf, voleibol de playa y otros deportes individuales se crea una interacción entre los jugadores y el público, así como un sentido de autosuficiencia, independencia y libertad de pensamiento.

Faceta cultural

Esta faceta se refiere al conocimiento general de los principios esenciales que rigen el deporte cuando está en exhibición. Ésta se convierte en la demostración tanto de las raíces del deporte como de sus orígenes, de su refinamiento en cuanto a su gusto intelectual y artístico, con sus títulos que indican una actividad de larga práctica. A menudo la faceta de cultura universal se encuentra en eventos deportivos tradicionales como Wimbledon (césped y aristocracia) o Roland-Garros (tierra y ambiente popular), la Copa Mundial de Fútbol (conquista y participación masiva) y el Giro d'Italia (leyenda y esfuerzo gigantesco).

Faceta reflexiva

Esta faceta sintetiza la idea del aficionado al deporte, ya sea como practicante o espectador, para quien parece haber sido hecho el deporte. El reflejo también sintetiza la idea del patrocinador y los medios de comunicación en el deporte, que deciden si éste es el medio adecuado para alcanzar sus objetivos o satisfacer sus necesidades. El

blanco de la marca (deporte) es la descripción objetiva de los practicantes o los espectadores del deporte. La reflexión (reflejo) es la imagen que el deporte proyecta de ellos como espectadores o practicantes, con la cual se crea un «modelo de identificación» y se genera un espíritu de comunidad, ya que también su propia imagen se refleja en otros espectadores o practicantes.

El profesor Bernard Catry expresa un punto de vista similar en su artículo publicado en la *Revue Française du Marketing* (n.º 159-1996/4) al expresar que «este sentimiento de imagen o percepción común lo determinan, en su mayor parte, la comunicación del deporte en cuestión o, por el contrario, la falta de comunicación», y agrega que «el espectador que asiste a un evento deportivo identifica a los demás espectadores asistentes al mismo evento como un grupo cuyo perfil él ha delineado».

Se puede decir lo mismo de la manera en que reaccionan los practicantes y gerentes de deportes. Los espectadores también se identifican con los deportistas en el campo deportivo, lo cual explica por qué las reacciones del público que asiste a encuentros de boxeo o de fútbol son diferentes de las del público que asiste a un partido de tenis o de voleibol. A estos últimos se los considera deportes para espectadores de mayor edad en el caso del tenis y de menor edad en el caso del voleibol; en ambos casos estas personas han cursado estudios secundarios o universitarios.

Faceta cerebral (mentalización)

Aun cuando esta faceta se asocia mucho a la presencia de grandes estrellas en el campo de juego, ésta no debe ser considerada su única interpretación. Cuando los espectadores asisten a un evento deportivo, se identifican plenamente con su jugador favorito, cuya imagen es adoptada por los seguidores de dicho deporte. Todo aficionado a los deportes experimenta una transfiguración ante la presencia del deportista estrella de su preferencia.

Ejemplo de imagen de deporte (voleibol)

Antes de intentar explorar la anatomía de la identidad del voleibol, debemos establecer cómo se percibe este deporte desde dos diferen-

tes puntos de vista: primero, el de las personas que han presenciado grandes eventos de voleibol y han recibido información directa, y segundo, el de las personas que saben poco de voleibol debido a la falta de información por carecer de grandes eventos en su país, o por la falta de una liga o un equipo nacional exitoso. A menudo, una liga o equipo nacional no se mediatiza adecuadamente por la falta de recursos de la organización deportiva o porque no está bien preparada para promover la imagen del voleibol, ya sea por no disponer de fondos suficientes, por su gestión deficiente, su incapacidad administrativa o su estructura organizativa inadecuada.

Personas que han presenciado grandes eventos de voleibol

Haciendo comentarios sobre el voleibol, Juan Antonio Samaranch, Marqués de Samaranch, dijo:

«El voleibol ha logrado identificarse ante los ojos del mundo como un deporte juvenil, atlético, universal y democrático, un deporte que tiene un nuevo modelo en su espectacular naturaleza telegénica y en sus bien delineados héroes, que yo no vacilaría en recomendar a la juventud del mundo actual. La imagen, el comportamiento, la capacidad atlética y, sobre todo, la actuación al margen de las drogas son elementos capitales y las herramientas clave necesarias para perpetuar el espíritu olímpico en el siglo XXI».

El Sr. Adolf Ogi, ex consejero federal de la Confederación Suiza, estableció:

«El voleibol ha enaltecido el valor de todas las cualidades que requiere un ser humano en la actualidad: mente ágil, decisiones inmediatas, entrenamiento fuerte, autosacrificio, espíritu de equipo, tenacidad y voluntad, excelencia en habilidades físicas, salud, belleza, elegancia y rechazo a la violencia, y provocación con el fin de otorgar un lugar apropiado al logro físico e intelectual».

El Sr. Kurt Furgler, antiguo consejero federal de la Confederación Helvética, declaró:

«La síntesis del voleibol no puede ser entendida únicamente como el reflejo de la imagen de un individuo o de la elegancia de una estrella. La técnica, energía y creatividad forman el eje de la activi-

dad de un grupo. El deporte es vida comunitaria por excelencia y el voleibol construye equipos y es un catalizador de solidaridad. En una cancha de voleibol, cada jugador aprende las reglas de la vida en comunidad, porque el equilibrio, el desempeño y el éxito del grupo se determinan mediante la armonía y el comportamiento de los individuos» (cf. 100 years of Global Link, Publieditor, 1995).

Países en los que el voleibol no tiene presencia

La gente de estos países tiene una imagen o percepción deficiente del voleibol debido a que únicamente recibe información de su muy limitado entorno y no ve con frecuencia este deporte por televisión, en películas o fotografías, o a través de la publicidad. Como resultado, esas personas no cuentan con los elementos que les podrían asegurar una percepción real y una imagen positiva del voleibol. En cambio, tienen la imagen que el profesor Bernard Catry describe en su excelente artículo sobre la identidad e imagen de los deportes, publicado por la *Revue Française du Marketing*, en el cual describe el voleibol como un «deporte familiar», poco conocido y no muy practicado, a pesar del hecho de que la FIVB es hoy la organización deportiva más grande del mundo, con 218 países afiliados, una asistencia de 600.000 espectadores cada año a los encuentros de la Liga Mundial de Voleibol y con más de 100 países que transmitieron las imágenes de los Campeonatos Mundiales de 1994-1998. El voleibol se clasificó entre los cinco mejores deportes con la mayor cobertura televisiva mundial durante los Juegos Olímpicos de Barcelona, Atlanta y Sydney.

La misma revista publicó una encuesta cuyo resultado describía el voleibol en Europa con un interés por debajo del promedio, mucho menor que el fútbol, la natación, etc. Sin embargo, esta encuesta no mencionaba qué estratos de la población europea fueron entrevistados, por lo que su validez es cuestionable respecto a las conclusiones en el ámbito europeo. Además, sólo se incluyó a once territorios en ella, es decir, Francia, Inglaterra, Luxemburgo, Noruega, Mónaco, Islandia, Andorra, Irlanda, Escocia, Gales y, en menor extensión Suiza, países que de ninguna manera reflejan por completo la situación europea.

Los resultados de la encuesta en Francia no tienen gran significado a la luz de los hechos siguientes:

- durante la Liga Mundial y los Juegos Olímpicos, la transmisión tele-

visiva en Italia y los Países Bajos tuvo audiencias equivalentes a las del fútbol olímpico, y en ocasiones incluso mayores;

- en los Países Bajos, Italia, España, Grecia y otros países europeos, los encuentros de la Liga Mundial y diversos eventos importantes de voleibol han batido nuevos récords de asistencia de grandes multitudes;
- en Bélgica y Alemania, sin mencionar a los Países Bajos, Italia, Grecia, España, Rusia, Polonia, etc., las ligas nacionales de voleibol están funcionando con gran éxito.

No se requería una encuesta para llegar a la conclusión obvia de que el fútbol es el deporte que ocupa el primer lugar, aun cuando el número de practicantes no sea mucho mayor que en otros deportes populares, como el motociclismo. Sin embargo, las federaciones nacionales de los once países europeos antes mencionados deben buscar cómo beneficiarse de los resultados de la encuesta mencionada para empezar a preparar planes orientados a mejorar la desastrosa imagen que el voleibol tiene en sus países respectivos, la cual seguramente refleja la imagen de lo que la administración del voleibol ha creado allí. Otros países como Italia, los Países Bajos, Grecia, España, Rusia y Bulgaria, sin mencionar Serbia y Montenegro, Bélgica y Alemania, no pueden ser puestos en el mismo cesto, ya que desde hace varios años desarrollan con gran éxito ligas nacionales de gran popularidad.

Identidad frente a imagen

Vale la pena recordar que la identidad corresponde a la esencia y los valores del deporte, mientras que la imagen es la percepción colectiva del deporte por los aficionados, deportistas, espectadores, patrocinadores y medios de comunicación. Debemos también recalcar que la identidad de la marca (deporte) nace de la misma marca (deporte) y que la imagen surge en cuanto el cliente recibe y percibe información relacionada con el deporte.

La imagen puede o no coincidir con la identidad de la marca (deporte) debido a una percepción distorsionada de esta última (deporte) por parte del cliente. La percepción de un mensaje mal formulado o la mala presentación de la marca (deporte) pueden hacer que los

clientes reciban una imagen distorsionada de lo que se les presenta. Esto no modifica la identidad de la marca (deporte) como tal, sino que produce más bien una imagen deficiente. La identidad contiene los valores de la marca (deporte); su imagen, creada por una presentación exacta o distorsionada, no puede influir o modificar la identidad de la marca (deporte) en sí misma.

Sin embargo, las federaciones nacionales pueden cambiar la imagen o percepción que tiene el público de un deporte en sus países respectivos mediante acciones estratégicas. En este contexto, pueden encontrar alguna inspiración en las acciones presentadas en el «Plan Mundial 2001» de la FIVB. La mala imagen de un deporte puede ser el resultado de una percepción derivada del bajo nivel técnico de los equipos locales, nacionales y de liga, o de los deportistas individuales mismos, la inadecuada mediatización de los eventos deportivos pertinentes, la falta de promoción, la ausencia de eventos de alto nivel, la mala gestión del deporte provocada por estructuras organizativas inadecuadas, la administración ineficaz o la gestión inapropiada, como sucede en muchas federaciones nacionales.

Identidad del voleibol de playa

El profesor Bernard Catry considera que el voleibol de playa fue creado para contrarrestar la falta de popularidad del voleibol, que yo preferiría llamar falta de presencia en los medios de comunicación y en los programas de televisión, o más específicamente falta de una imagen positiva en algunos países como Inglaterra y Francia, los cuales dan forma a la opinión pública europea gracias al importante peso de sus medios. Además, en mi opinión, el voleibol de playa no fue adecuadamente percibido por el profesor Catry en su antes mencionado artículo, cuando lo compara con el baloncesto de calle, el cual es más una herramienta promocional que una disciplina competitiva.

Este nuevo error se origina también en la imagen que Francia ha percibido del voleibol de playa, tal como lo ha promovido la federación nacional de ese país, la cual describe el deporte como una actividad de esparcimiento en un programa llamado *volley vacances* (voleibol de vacaciones). En realidad, esto nada tiene que ver con el voleibol de

playa de competición, cuya verdadera identidad se ilustrará más adelante. La FIVB cuenta con una herramienta promocional similar a la del baloncesto de calle, llamada *park volley* (voleibol de parque), una versión del voleibol con reglas similares a las del voleibol de playa, pero que se juega al aire libre, cuatro contra cuatro.

El voleibol se juega tradicionalmente al aire libre. De hecho, desde el inicio de su existencia en el ámbito de la competición, se ha jugado al aire libre con gran éxito en países socialistas y en algunos países de Europa Occidental, tras la Segunda Guerra Mundial. Cuando el voleibol fue presentado a los miembros del Comité Olímpico Internacional para reconocimiento olímpico en 1957, se hizo en un auditorio de 1.500 plazas. Fue en aquel entonces cuando las competiciones de voleibol en sala empezaron a dejar atrás al voleibol al aire libre. Actualmente, en Europa aún se organizan durante el verano varias competiciones muy importantes al aire libre, como el Torneo Sandwell en Inglaterra, el Torneo Saalo en Finlandia y otros que se disputan tanto en Alemania como en las Repúblicas Checa y Eslovaca.

Establecer una identidad deportiva

Siguiendo los principios del profesor Kapferer relacionados con la identidad de la marca, la identidad de un deporte, en este caso el voleibol, se puede definir independientemente de la imagen que una persona o comunidad perciban de él.

Es posible elaborar una lista de los valores reconocidos en el voleibol que contribuya a definir su propia identidad. Estos valores pueden corresponder o no a la imagen que el público y los practicantes tienen del deporte en sus propios países. Puede ser que esta imagen no corresponda a la identidad fundamentada en los valores a causa de los distintos niveles de organización del deporte nacional y, con más frecuencia, a la calidad diversa de sistemas y medios de comunicación.

Algunos de los valores reconocidos en el voleibol son:

- Agilidad y rapidez para tomar decisiones
- Lealtad y autosacrificio
- Ausencia de violencia deliberada
- Cooperación y espíritu de equipo
- Creatividad colectiva

Solidaridad
 Sociabilidad (comunicación)
 Convivencia armoniosa
 Sinergia de los equipos de deportistas
 Modelo de juego limpio
 Autodesarrollo
 Participación genérica (niños, niñas, hombres, mujeres, jóvenes, adultos y personas mayores)
 Demografía universal
 Versatilidad geográfica
 Práctica durante todo el año
 Simplicidad de equipo
 Carácter intelectual
 Rotación de las posiciones de juego
 Práctica en todo terreno
 Flexibilidad y reacciones rápidas

Estos valores y algunos otros pueden ser también identificados en el voleibol de playa, cuya IDENTIDAD será establecida como puede observarse a continuación en la tabla 1.1, que divide las seis facetas por cada identidad y las compara paralelamente.

Tabla 1.1 Elementos de identidad del voleibol y el voleibol playa

Voleibol	Voleibol playa
Físico	
Elementos y contexto universal	Naturaleza como campo de juego
Colectivo y genérico	Sencillez del equipo
Sencillez del equipo	Atleticismo global
Ausencia de violencia	Ausencia de violencia
Personalidad	
Sinergia de los equipos de deportistas	Energía atlética individual
Agilidad mental y rápida	Agilidad mental y rápida
Toma de decisiones	Toma de decisiones
Poder explosivo	Atractivo carácter juvenil

Destrezas de autocontrol Resistencia

Relacional

Convivencia armoniosa	Consejo mutuo y comprensión
Sociabilidad	Identidad entre los jugadores y el público
Solidaridad	Interacción colectiva
Reconocimiento mutuo	Apoyo mutuo

Cultural

Carácter universal	Carácter elitista
Accesible a ambos géneros	Accesible a ambos géneros
Práctica durante todo el año	Ambiente veraniego
Carácter intelectual	Actitud relajada

Reflexiva

Creatividad colectiva	Atracción romántica
Autosuficiencia	Celebración de fiestas
Cooperación	Asociación leal
Flexibilidad y reacciones rápidas	Flexibilidad y reacciones rápidas

Cerebral

Sentido de misión colectiva	Autoconfianza
Lealtad e identidad de grupo	Autoestima
Prototipo de juego limpio	Prototipo de juego limpio
Espíritu de equipo	Sentido de libertad

(Cortesía de Nuova Immagine.)

CONCLUSIÓN

En los viejos tiempos, las organizaciones deportivas asumían su responsabilidad social mediante actividades deportivas improvisadas y trabajo voluntario, lo cual les permitía ofrecer a la juventud entretenimiento, esparcimiento y contactos con la comunidad. Aunque las organizaciones deportivas nacionales e internacionales de hoy en día siguen estando dispuestas a brindar a la juventud un servicio efectivo,

tienen que proponer más. Éstas tienen la obligación de actuar de manera profesional mediante la adopción de estructuras organizativas adecuadas y una administración eficiente regida por los principios de una gestión moderna. Ante todo, tienen que estar preparadas para elegir a sus líderes deportivos entre las personas cuyos principios éticos y nivel cultural les confieren el estatuto de leales guardianes de la integridad legal y moral del deporte y sus instituciones democráticas.

Sólo tales medidas permitirán a las federaciones nacionales e internacionales brindar el tipo de servicios que los jóvenes esperan y superar con éxito las interferencias externas que estorban la coordinación de las actividades deportivas con sus propios miembros afiliados, sus unidades gubernamentales o cuasi gubernamentales y los comités olímpicos nacionales. Las organizaciones que no cuenten con una administración eficiente y una gestión profesional, en particular en los países en desarrollo, sentirán la presión de las organizaciones deportivas paralelas gubernamentales y no gubernamentales. Su orientación política y sus actitudes hegemónicas convertirán tarde o temprano a las federaciones nacionales en especies en vías de extinción y las inducirán a dejar las actividades deportivas competitivas y profesionales en manos de empresarios y promotores deportivos.

Ahora queda claro que los atletas olímpicos provienen de los miembros de las federaciones nacionales. De igual manera, es un hecho que los comités olímpicos nacionales sólo pueden justificar su misión deportiva mediante un apoyo diario a las federaciones nacionales de su país. Los deberes de los comités olímpicos nacionales para con ellas no empiezan en vísperas de los Juegos Olímpicos y no terminan cuando se extingue la llama olímpica. La responsabilidad de ambas organizaciones deportivas, a saber, las federaciones nacionales y los comités olímpicos nacionales, es un asunto permanente y no se limita al título y la parafernalia de sus administradores, quienes en cualquier momento podrían tener que rendir cuentas a la justicia.

Ya es hora de que el mundo del deporte asuma su responsabilidad de apoyar y preparar seriamente a las organizaciones deportivas nacionales para que puedan cumplir mejor con sus obligaciones. En realidad, estas organizaciones ocupan el primer puesto en la lucha contra el dopaje de los deportistas, la comercialización del deporte, el uso de publicidad en los uniformes de los deportistas y la fusión de

las instituciones gubernamentales con los comités olímpicos nacionales o las federaciones nacionales.

Ya es hora de dejar de considerar a los deportistas de alto nivel como representantes del deporte y de olvidar que detrás de su éxito se encuentra un ejército de voluntarios que han sacrificado la mejor parte de su existencia para brindarles las instalaciones y el apoyo necesarios. Se debe denunciar una gran injusticia: los ganadores se colocan en el corazón del deporte a raíz de la tan mediatizada necesidad (necesidad real) de darle a la juventud modelos que puedan seguir fácilmente.

El problema es que en el marco de este proceso los entes rectores subevaluados del deporte nacional son descuidados y no reciben el apoyo y el cuidado que necesitan. Las organizaciones están integradas por pequeños y grandes grupos de voluntarios asociados a los clubes de deportes, las escuelas secundarias, las escuelas superiores y las universidades, así como otros grupos que, juntos y unidos en una federación nacional, son los héroes silenciosos del auge deportivo del siglo xx.

Las federaciones nacionales sienten la necesidad de contar con ligas profesionales de sus deportes y empresarios que las administren y, al mismo tiempo, nos den los héroes olímpicos. Sin embargo, siempre están en búsqueda de apoyo financiero, material y humano. Son esas federaciones las que tocan las puertas de los ricos y famosos, ejercen presiones sobre políticos influyentes, instituciones privilegiadas y magnates de la prensa indiferentes, nada más que para transferir la totalidad o la mayor parte del apoyo obtenido a un grupo de deportistas, quienes luego compiten en el ámbito nacional continental o mundial. Al final, si esos deportistas pierden, las federaciones nacionales serán crucificadas por no hacer nada por el deporte, pero si ganan los deportistas, éstos disfrutarán de toda la fama y la gloria, mientras que se hará caso omiso de las federaciones nacionales.

Capítulo **2**

Una organización deportiva exitosa

La soberanía es el ejercicio de la voluntad general y jamás puede ser enajenada. El soberano es un ente colectivo que solamente puede ser representado por sí mismo y cuyo poder puede ser delegado, pero no su voluntad general.

J.-J. Rousseau, *El Contrato Social*

En el capítulo 1 se estableció la necesidad de nuevas estructuras organizativas con miras a mejorar las oportunidades en el deporte y facilitar la práctica del mismo en los clubes, ligas, asociaciones, etc. Además, se describieron los contextos nacionales e internacionales en los que las organizaciones deportivas tienen que funcionar y se examinaron las necesidades y responsabilidades más importantes de las federaciones nacionales.

En el presente capítulo se describe el modo de funcionamiento que una organización deportiva exitosa debe desarrollar para lograr sus objetivos. Para comprender mejor estas condiciones, es importante saber cómo nace una organización.

ORÍGENES Y FUNCIONAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Nada que potencialmente exista puede ser convertido en acción si no es a través de algo que ya esté en acción.

Aristóteles, *Ética a Nicómaco*

Las personas que desean crear un club, una asociación, un comité organizador, una liga, etc., deben esbozar primero el perfil de su estructura inicial y desarrollo posterior, definir sus principios esenciales y establecer un sistema de comunicación entre sus miembros. Sólo entonces aquellas personas habrán de lidiar con los problemas más detallados inherentes a las estructuras escogidas. Cuando el perfil ya esté definido, se debe formular algunas preguntas básicas en cuanto a la constitución y el funcionamiento de dicho ente. Por ejemplo:

- ¿Quiénes son exactamente los miembros potenciales?

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus instancias decisorias y de dónde provienen sus poderes?
- ¿Qué autoridad tiene cada nivel?
- ¿Cómo se desarrolla la comunicación entre las diferentes instancias?

Finalmente, se debe decidir qué estructura administrativa permitirá el funcionamiento óptimo de estas instancias.

Reuniones

Muy a menudo, un pequeño grupo de personas se reúne para discutir la fundación de una organización, y en esa oportunidad propone los objetivos, las prioridades y las atribuciones de las instancias decisorias. Sin embargo, las reuniones subsiguientes deben definir los canales de comunicación, los futuros mecanismos que permitan verificar que las prioridades y los objetivos hayan sido alcanzados, y los dispositivos necesarios para controlar las instancias constitucionales. Asegúrense de que estos puntos formen parte del orden del día de las reuniones de su organización.

Reuniones organizativas preliminares

Las reuniones previas a la constitución de una organización deportiva deben llevarse a cabo basándose en varios principios fundamentales para asegurar el éxito de dichos encuentros y, por ende, alcanzar los objetivos de la organización. Estos principios son: una clara definición de los objetivos, un perfecto conocimiento de los objetivos por la persona encargada de presentarlos, la difusión de una información general previa sobre el propósito de la reunión y la familiarización previa del organizador con los participantes.

Es importante que:

- El objetivo o la meta de la reunión estén claramente definidos.
- La persona que convoque la reunión esté al tanto de todos los detalles relacionados con los objetivos de ésta y sea capaz de explicarlos claramente a todos los participantes.

- Las personas invitadas hayan recibido toda la información y entiendan el propósito de la reunión.
- El organizador conozca los nombres de todas las personas invitadas a participar en la reunión.

Reuniones preparatorias

Estas reuniones están destinadas a pequeños grupos de personas que necesiten reunirse periódicamente para preparar sus propuestas en lo que se refiere a cuestiones operativas y constitucionales. Una vez terminados estos encuentros preparatorios, se convoca una reunión final en la que los miembros invitados deciden si desean dar a conocer públicamente su acuerdo sobre la creación de la organización y sus principios básicos, y sobre la solicitud de registro legal y reconocimiento oficial por las autoridades políticas y deportivas competentes del país.

Reuniones organizativas

En cuanto una organización deportiva (sea un club, una asociación u otro ente) esté oficialmente en marcha, las reuniones se pueden hacer a distintos niveles. Los tres niveles más importantes en lo que a reuniones se refiere son el nivel operativo, el nivel ejecutivo y el nivel decisorio.

Nivel operativo. La estructura operativa la componen un grupo de personas, voluntarios o empleados, responsables de la administración diaria de los programas, la aplicación de las decisiones, la ejecución de políticas y los resultados concretos de las actividades incluidas en cada programa, proyecto o plan. La estructura está dividida en departamentos, secciones o unidades administrativas.

Las reuniones del nivel operativo se llevan a cabo dentro de secciones, departamentos o unidades administrativas con el fin de evaluar las prioridades, definir las rutinas de trabajo y, finalmente, discutir sobre pequeñas discrepancias o distribuir trabajo. Estas reuniones deben ser convocadas y dirigidas por el jefe de la unidad en una atmósfera cordial.

También se realizan reuniones entre jefes de unidades administrativas, departamentos o secciones con el propósito de coordinar las

acciones necesarias para un proyecto, recibir información sobre nuevos proyectos o evaluar los que estén en curso, y ponerse de acuerdo sobre asuntos delicados que afecten a todas sus unidades. Siempre debe haber uno o dos temas importantes en el orden del día. Si los jefes de unidades demuestran un alto nivel de competencia, estas reuniones pueden celebrarse con menos frecuencia y ser más cortas.

Nivel ejecutivo (Comité Ejecutivo). Generalmente se denomina Comité Ejecutivo a la instancia responsable de la administración y la coordinación de actividades, el logro de objetivos fijados en la Constitución y la aplicación de las decisiones de la Asamblea General. Este comité se reúne para elaborar estrategias con miras a alcanzar los objetivos, supervisar al administrador, establecer la estructura operativa y mantener el contacto necesario con los diversos grupos gubernamentales. Cuando no se encuentra en sesión, el Comité Ejecutivo actúa por medio de su Presidente, a quien se le confiere el poder de dirigir y administrar las actividades diarias.

Las reuniones del Comité Ejecutivo se llevan a cabo de forma periódica o sistemática. La decisión de organizar reuniones regulares que no sean necesarias puede ser tan perjudicial como la de no convocar una reunión que lo es. Por esta razón, al Presidente se le debe conferir el poder de decidir si una reunión del Comité Ejecutivo es necesaria o no. Esto no impide que un grupo reducido de ejecutivos tenga la facultad de pedir y obtener que se convoque dicha reunión, cuyos temas por discutir deben ser definidos con anticipación.

Las reuniones regulares del Comité Ejecutivo sólo serán efectivas si contribuyen al logro de los objetivos fijados. No deberá llevarse a cabo ninguna reunión que pueda resultar en una pérdida de tiempo. Sin excepción, los participantes en cualquier reunión del Comité Ejecutivo deben ser miembros de esa instancia, aunque el Presidente puede invitar a cualquier otra persona indicada para que proporcione información sobre asuntos específicos. El Comité Ejecutivo puede ser convocado a una reunión extraordinaria o fuera del período habitual.

Nivel decisorio (Asamblea General). La instancia encargada de supervisar las actividades de gestión confiadas al Comité Ejecutivo y al Presidente se denomina Asamblea General. Ésta confiere todos los poderes y, por esta razón, ejerce la más alta función de toma de deci-

siones, por lo cual debe reunirse regularmente para asegurarse de que sus decisiones hayan sido acatadas.

Normalmente, la Asamblea General se reúne de forma periódica (cada uno o dos años). La Constitución establece claramente quiénes pueden asistir y qué asuntos deben ser tratados. Las Asambleas Generales Ordinarias son indispensables, por lo que nunca deberán ser

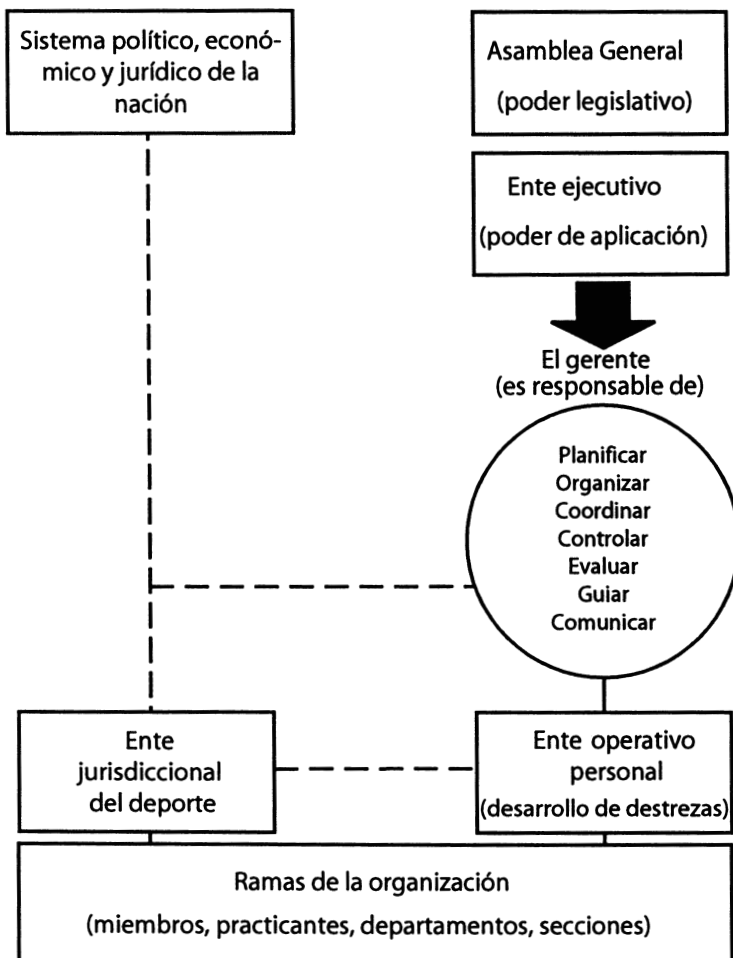


Figura 2.1 Ejemplo de estructura organizativa de una organización deportiva nacional.

canceladas o pospuestas, ya que esto puede acarrear serios problemas en la coordinación ejecutiva.

La Asamblea General también puede congregarse para una reunión extraordinaria o fuera del período habitual, en cuyo caso el Presidente debe:

- justificar plenamente su decisión de convocar esta reunión y precisar claramente sus objetivos;
- ser perfectamente consciente de lo que se espera de esta reunión;
- estar seguro de que esta reunión es la *única* (o la *mejor*) opción para alcanzar el objetivo deseado;
- haber evaluado otras opciones para alcanzar los objetivos previstos, tales como consultas por correspondencia, teleconferencia, télex y videoconferencia.

La estructura de cada organización debe figurar en un organigrama que defina la cadena de mando nivel por nivel y represente el mecanismo de toma de decisiones dentro de la organización. Dicha estructura debe estar claramente separada de un ente jurisdiccional encargado de resolver los conflictos. La Figura 2.1 representa el organigrama típico de una organización deportiva nacional.

Reuniones productivas

Con el fin de reducir el papeleo y garantizar una administración fluida y eficaz de la organización, deben cumplirse varios principios básicos para organizar reuniones de trabajo y Asambleas Generales productivas, durante las cuales la organización determinará con claridad la dirección de sus actividades y programas.

Ninguna reunión podrá alcanzar sus objetivos si su Presidente y Secretario respectivos no están debidamente preparados –no sólo tienen que estar documentados adecuadamente, sino también compartir objetivos mutuos y tener la misma comprensión del enfoque de cada problema–. Dicha preparación presupone tres elementos: preparación personal, preparación del material y capacidad para dirigir una reunión.

Preparación personal. El Presidente y el Secretario de la reunión deben organizar una sesión de trabajo preliminar con el fin de preparar la reunión. Ambos han de tener los mismos objetivos y la misma comprensión de cada punto del orden del día, contar con la misma in-

formación, tener el mismo enfoque de las ventajas e inconvenientes, contemplar respuestas potenciales en caso de preguntas y posibles desacuerdos, etc.

Preparación del material. El Secretario debe asegurarse con la debida anticipación de que las salas de reunión sean adecuadas, el equipo funcione y los miembros estén debidamente informados de la reunión y reciban todos los documentos de trabajo. Ha de cerciorarse de que los miembros encargados de hacer una presentación hayan entregado los documentos y el material necesarios con antelación y sepan exactamente en qué punto del orden del día tendrán que presentar su ponencia.

El Secretario debe verificar con anticipación la presencia de los invitados especiales o conferenciantes. Debe darles nuevamente la bienvenida a la reunión y asegurarse de que tienen todos los documentos necesarios en cantidades suficientes. De igual manera, debe controlar que todos los informes presentados por escrito no excedan el número de páginas autorizado. Cada tema debe ser corto, claro y conciso.

Capacidad para dirigir una reunión. El Presidente debe presidir la reunión y asegurar la fluidez de su desarrollo. Durante la reunión, el Presidente debe actuar de la manera siguiente:

1. Abrir y cerrar las sesiones y los debates.
2. Introducir y presentar clara y concisamente cada punto del orden del día, siguiendo el orden establecido.
3. Abrir el debate sobre cada tema cuando todos los miembros conocen exactamente cuál es el objeto de la discusión.
4. Asegurar la estricta aplicación de la Constitución, los reglamentos, las reglas de la Asamblea y las decisiones contenidas en las actas de las reuniones anteriores.
5. Conceder la palabra a quienes deseen hablar y tratar puntos específicos siguiendo el orden del día.
6. Asegurarse de que cada orador trate únicamente el punto en discusión y exprese su opinión en forma breve.
7. Cerrar la discusión de cada tema una vez que los miembros hayan expresado su opinión, hacer un breve resumen y sugerir conclusiones y/o proposiciones.
8. Pedir a los miembros que aprueben esas conclusiones o propongan modificaciones o adiciones.

9. Confirmar el texto de las proposiciones acordadas por los miembros y someterlas a votación cuando hayan sido lo suficientemente discutidas.
10. Anunciar el resultado de la votación y pedir al Secretario que lea lo aprobado.

Definir la personalidad jurídica

La representatividad de una organización deportiva es el derecho que le permite actuar y hablar en nombre de sus miembros (deportistas, entrenadores, árbitros, oficiales, clubes, ligas, etc.), es decir, representarles. Este derecho está basado en el reconocimiento que la organización recibe de sus miembros afiliados, o sea, los representantes de las personas que practican el mismo deporte y están establecidas en zonas, regiones e incluso territorios y países previamente definidos. A estos representantes se les ha conferido autoridad legítima mediante un mandato oficializado en una carta de acreditación que recibieron de los deportistas o clubes agrupados en esas regiones, zonas o territorios, de acuerdo con las leyes nacionales, prácticas o costumbres locales.

Las federaciones nacionales se convierten en miembros afiliados de la federación internacional de su deporte sólo después de haber presentado pruebas de haber sido nombradas por el gobierno de su país como único organismo reconocido con autoridad nacional para administrar y regir su deporte respectivo. Por lo general, esta prueba consiste en una carta firmada por el Concejo Municipal, la autoridad estatal, el Ministerio de Deportes (si no existe ningún comité olímpico nacional en el país) o el comité olímpico nacional en el caso del ente rector nacional (NGB) de un deporte dado. Una federación nacional debe representar también a la gente local u a otras organizaciones que ejerzan o promuevan el mismo deporte en el país.

Divisiones estructurales del poder

Las organizaciones deportivas, sean cuales fueren su naturaleza y su situación socioeconómica, deben desarrollar una estructura adecuada para lograr un desarrollo satisfactorio dentro de la comunidad

local, regional o nacional. Cada una de ellas debe establecer una división clara del poder en tres entes importantes y una estructura operativa. Esta división del poder ofrece como ventaja una armonización óptima (o menos perjudicial) del comportamiento, la comprensión y el equilibrio entre los derechos sociales e individuales. Estos entes son los siguientes:

1. **Un ente legislativo** que está integrado por representantes elegidos o delegados de los miembros. Éste refleja los intereses de los miembros y está habilitado para adoptar principios y decisiones vinculantes con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.
2. **Un ente ejecutivo** que tiene la responsabilidad de respetar y hacer respetar estos principios y decisiones. Actúa como el guardián de los poderes soberanos y la independencia de la organización.
3. **Un ente jurisdiccional** que es depositario de poderes judiciales para poder resolver conflictos relacionados con el deporte. Protege los derechos del individuo, incluso los de autodefensa y debido proceso legal (defensa, audiencia y procedimiento).
4. **Un ente operativo** que tiene la responsabilidad de llevar a cabo los programas, acciones y decisiones dentro del conjunto de la estructura organizativa mediante una administración adecuada y una gestión profesional. Lo integran las personas que trabajan directamente para la organización.

Perfil social de una organización

El perfil social de una organización deportiva define, bajo la forma de un organigrama, qué individuos o grupos podrían estar interesados en el deporte, cuáles son las principales tareas de la organización, cuáles son las acciones básicas que tiene que realizar el personal pagado o voluntario y cómo podrían participar otros grupos e individuos.

Perfil de las organizaciones deportivas emergentes

Las organizaciones deportivas emergentes son simples y no tienen que resolver grandes problemas de organización, gerencia o administración. Por lo general, dependen del trabajo voluntario de una o varias personas, en su mayoría aficionados al deporte.

Estos voluntarios y aficionados constituyen la parte esencial de cualquier organización deportiva emergente, en la cual desempeñan todas las labores, por ejemplo la preparación de los eventos deportivos y las instalaciones afines, la elaboración de reglas, el reclutamiento de participantes potenciales y la recogida de fondos, material y equipos deportivos en instituciones públicas o privadas.

Con frecuencia, además de competir, organizan, publican, promueven y realizan actividades de relaciones públicas. Estos trabajadores voluntarios son los auténticos padres fundadores del deporte en muchas comunidades del mundo.

Podemos esquematizar el perfil social de cualquier asociación deportiva emergente desde su etapa inicial (Figura 2.2) hasta su etapa más desarrollada (Figura 2.3) e ilustrar el crecimiento progresivo de la gestión, administración y estructura de la organización.

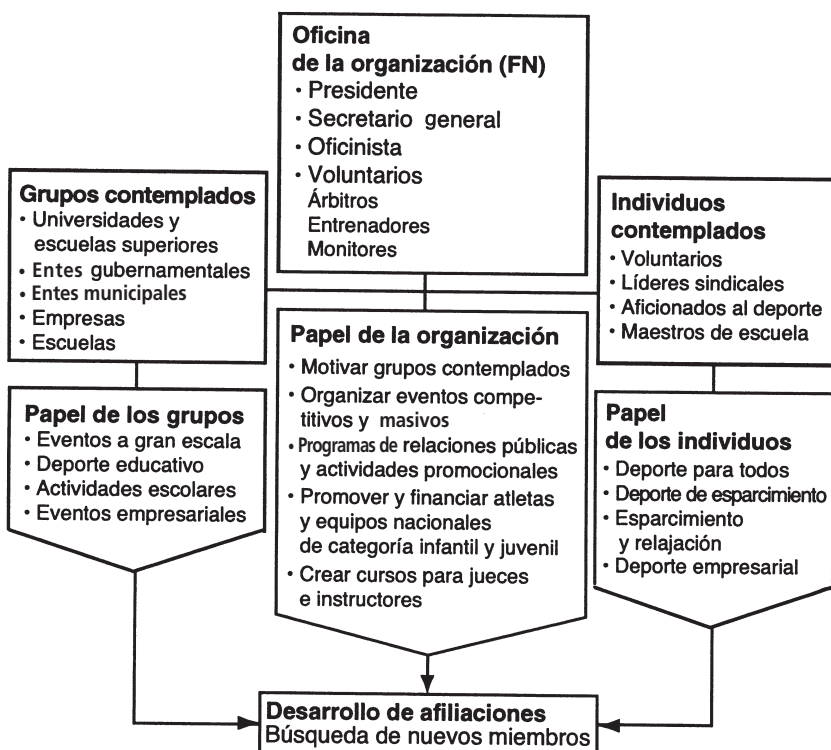


Figura 2.2 Perfil social de una organización deportiva emergente.

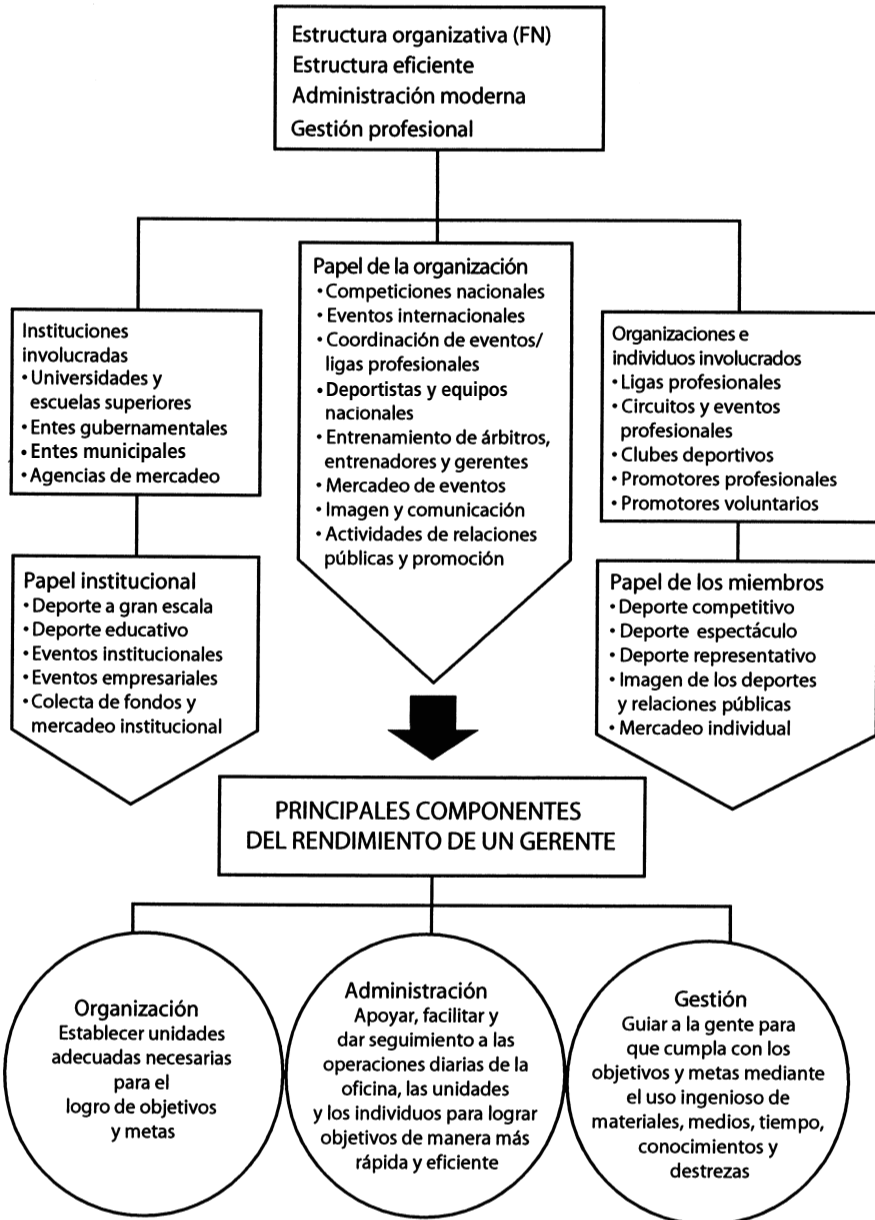


Figura 2.3 Perfil social de una organización deportiva desarrollada.

Perfil de las organizaciones deportivas altamente desarrolladas

Son muy diversas las instituciones y organizaciones, públicas o privadas, que pueden participar en actividades a raíz de campañas promocionales del deporte, actividades de relaciones públicas o programas sociales dirigidos por organizaciones deportivas o agencias gubernamentales. Estas actividades requieren un seguimiento adecuado para convencer a dichas organizaciones de que se conviertan en núcleos permanentes de participación deportiva y, posteriormente, en entes de pleno derecho de una organización deportiva.

Las organizaciones altamente complejas y sofisticadas pueden desarrollarse como lo ilustra la figura 2.3. Para que las organizaciones tengan éxito, las unidades y los departamentos que planifican las actividades deben ser dirigidos por buenos gerentes. Los gerentes, los empleados, los miembros y los deportistas tienen que compartir la clara visión impulsora de la organización y comprometerse a alcanzar los mismos objetivos.

ESCOGER UN TIPO DE ORGANIZACIÓN

Cuando la sociedad requiere ser reconstruida, es inútil intentar reconstruirla sobre las bases del viejo plan.

John Stuart Mill, *Essay on Coleridge*

El capítulo anterior trataba sobre el contexto social en el que se encuentran las organizaciones deportivas hoy en día, sobre las responsabilidades que las estructuras nacionales e internacionales asignan a ciertas organizaciones deportivas llamadas federaciones nacionales y sobre los conceptos de identidad e imagen del deporte y su relación con el público.

Hasta ahora, el presente capítulo ha expuesto el desarrollo de una organización exitosa desde sus inicios. En esta sección se presentarán los principios administrativos, técnicos y científicos necesarios para desarrollar una estructura organizativa deportiva exitosa, sea local, regional o nacional. Una nueva organización se debe planificar de acuerdo con sus propios objetivos y necesidades, ya que, como indicó

John Stuart Mill, no se puede reproducir la estructura de otra organización.

Esta sección también analizará lo que es una organización y qué formas puede tomar, así como los principios que sirven para escoger el tipo de estructura organizativa necesaria en un país determinado. Luego se examinará el aspecto humano de la organización en los ámbitos de autoridad y poder, autoridad frente a autonomía, delegación de autoridad y finalmente responsabilidad en una cadena de mando. El final del capítulo se dedicará al concepto de objetivos a corto y medio plazo y propondrá algunos modelos de organigrama tanto para las organizaciones emergentes como para las desarrolladas y altamente profesionales.

Buena organización

Una buena organización optimiza la eficacia, la productividad y el trabajo del empleado. El rendimiento aumentará sustancialmente mediante la descripción de cargos, la distribución adecuada de tareas en departamentos o unidades de tamaño razonable, la definición de la autoridad, la delegación de poderes y una buena relación entre todas las unidades.

Para garantizar un ciclo fluido y continuo tanto de las actividades como de los servicios, se requieren unidades bien organizadas, buena comunicación y unos equipos y recursos adecuados. Las responsabilidades deben ser claramente definidas para evitar cualquier duplicación de esfuerzos; la comunicación entre los distintos niveles y departamentos debe ser íntegra. Además, hay que estimular con cuidado la moral y la satisfacción de cada empleado tanto en los pequeños como en los grandes departamentos, pues esto refuerza el compromiso para con la organización en conjunto.

Tipos de organización

Las condiciones económicas, sociales, legales y políticas que prevalecen en cada país determinarán el contexto en el cual se desarrollan las organizaciones deportivas que actúan para coordinar la práctica de su deporte, independientemente de su carácter público, privado, gubernamental.

mental o cuasi gubernamental. La organización no es algo aislado, sino que forma parte de una comunidad en la que muchas otras organizaciones son también activas. Cada organización establece su propia estructura basada en sus objetivos con el fin de lograr un funcionamiento eficaz y continuo para lograr dichos objetivos.

Las empresas privadas pueden adoptar formas muy diversas de organización, pero las organizaciones deportivas deben tener presente las formas siguientes: las caracterizadas por la autoridad y la responsabilidad asignadas, y las caracterizadas por distintos modelos de toma de decisiones.

Tipos de organización basados en el mando lineal y la división del trabajo

Los tipos de organizaciones caracterizados por la autoridad y la responsabilidad asignadas pueden tener las formas siguientes: mando lineal, estructuras funcionales (basadas en la división del trabajo) y estructuras territoriales.

Mando lineal. En este tipo de mando, la autoridad y la responsabilidad están depositadas en una sola persona, el gerente o el presidente. Las órdenes provienen de esa persona y todos los que se encuentran abajo en la jerarquía cumplen con esas órdenes. Un fracaso de la organización equivale a un fracaso de esa persona, quien renuncia en la mayoría de los casos. Por el contrario, si tiene éxito, esa misma persona es quien recibe todo el reconocimiento.

Se recomienda a las pequeñas organizaciones emergentes en países en desarrollo optar por este sistema de organización lineal debido a la velocidad de reacción que garantiza ante cambios, decisiones y acciones requeridas con urgencia.

Funcional. Este tipo de organización está basado en la división del trabajo y requiere un análisis cuidadoso de las funciones necesarias para llevar a cabo las tareas de la organización, de manera que esas funciones puedan ser agrupadas por departamentos con niveles de autoridad y responsabilidad claramente definidos. Las órdenes pueden emanar de diferentes niveles de la organización.

Se aconseja a las grandes organizaciones deportivas adoptar este método debido a las ventajas de la especialización, ya que los exper-

tos que cumplen con funciones específicas integran los distintos departamentos. Sin embargo, esta organización funcional trae consigo riesgos para los gerentes de deportes.

A raíz de la multiplicidad de actividades especializadas, tales como la organización de eventos deportivos, la elaboración de programas de mercadeo y desarrollo, y la incorporación de actividades de promoción y relaciones públicas, cada uno de estos departamentos puede tener diferentes metas. Cada área individual representa una serie de problemas que requieren la atención de los gerentes de deportes. Además, se han de coordinar debidamente los diferentes departamentos y mantener el contacto adecuado entre ellos. Al mismo tiempo deben permanecer vinculados con la organización en conjunto, tratando de lograr objetivos comunes y funcionando en el marco de las políticas administrativas de la organización.

Territorial. Una organización territorial ofrece una mejor coordinación y un mejor control de cada zona considerada como un territorio con una administración adecuada de su autoridad propia y delegada. Sin embargo, el peligro es que con el discurrir del tiempo los individuos de cada zona geográfica tiendan a identificarse sólo con su región y, en consecuencia, descuiden el interés general de la organización.

Tipos de organización basados en el control y el poder

Estos tipos de organización se caracterizan por la forma en la que concentran o distribuyen el poder de decisión e incluyen la planificación y el control centralizados, la competencia descentralizada por región política y la administración descentralizada con poderes en el ámbito local.

Planificación y control centralizados o gubernamentales. Una organización sujeta a este tipo de planificación centralizada disfruta de las ventajas que ofrece la financiación integral por parte del gobierno. Sin embargo, la efectividad dependerá, por una parte, de la escala de prioridades del gobierno y, por otra, del reconocimiento del deporte en la política nacional, bien sea bajo programas de educación o programas de salud. Otra desventaja es que los clubes, los deportistas y las personas involucradas en el deporte no pueden opinar en cuanto a la realización de los programas o eventos y, por esa razón, no pueden

sumarse a ninguna actividad internacional sin previo acuerdo y apoyo del gobierno o la compañía.

Este tipo de organización es posible únicamente en los países en los que la estructura sociopolítica se base en la planificación centralizada. Por lo general, en esos países la afiliación política del individuo es más importante que sus habilidades. Los otros tipos de organización son más adecuados para los países en los que los principios de libre asociación constituyen una parte esencial del sistema político nacional.

Descentralización por región política. Este tipo de organización consiste en tener en cada estado, provincia o región un comité local que desempeñe unas funciones idénticas o similares a las del comité central.

Este tipo de organización tiene la desventaja de que está plagado de procedimientos burocráticos en los que los objetivos y las necesidades prácticas de los clubes y practicantes reciben una consideración mínima. En el caso de las organizaciones basadas en la geografía política del país, las decisiones referentes a las asociaciones, ligas y deportistas se rigen por la interpretación subjetiva de los líderes locales y nacionales. Los clubes y los individuos no participan en el proceso de toma de decisiones y sus necesidades son totalmente desatendidas. Los gobiernos que reconocen este tipo de organización (la mayoría de los países africanos y latinoamericanos, en particular Argentina y México) temen no poder satisfacer las exigencias que tengan las organizaciones para la práctica del deporte. Por lo tanto, la gente prefiere evitar que intervenga el gobierno y aceptar lo que se le proponga a cambio.

Administración descentralizada con poderes en el ámbito local. Este tipo de estructura permite obtener una participación más amplia de los expertos en las distintas áreas del deporte: aspectos técnicos, entrenamiento, arbitraje, organización de eventos y promoción de clubes deportivos, equipos y ligas. A menudo, los dirigentes autoelegidos en el ámbito local pueden administrar equipos de clubes y asociaciones o ligas locales que organizan actividades durante todo el año.

Bajo este concepto, cada región, institución y asociación local de un deporte específico ha de ser representada en una asamblea general que forma parte del proceso de toma de decisiones de la federa-

ción nacional. No se debe esperar que una federación nacional refleje conscientemente dentro de su estructura las divisiones políticas de su país. Su estructura debe estar más bien al servicio de los equipos, las asociaciones y los deportistas individuales para que éstos puedan expresar libremente su voluntad y ser parte del proceso de toma de decisiones. De esta manera, pueden promover y practicar su deporte de acuerdo con las reglas aprobadas por la federación nacional, y quizá la federación internacional, a la que están afiliados.

Organización burocrática

El término *burocrático* designa un modelo de organización más formal cuyas características son las siguientes:

- Las actividades normales que se requieren para lograr los objetivos de la organización están registradas como deberes oficiales fijos.
- La organización se rige por principios jerárquicos.
- Las actividades operativas se rigen por un sistema de reglas abstractas aplicadas a casos individuales.
- Los gerentes de nivel superior actúan de manera formal e impersonal.
- El empleo dentro de la organización está basado en las aptitudes técnicas y reduce el riesgo de decisiones arbitrarias o egoístas.

Organización con delegación de autoridad

Este tipo de organización reconoce claramente que la autoridad es inherente al cargo mismo. La descripción del cargo incluye el poder para llevar a cabo las responsabilidades del mismo. Cuando se definen las relaciones de autoridad, se deben tener en cuenta, entre otros, los puntos clave siguientes:

- Los empleados han de estar dispuestos a aceptar la autoridad de su supervisor, de lo contrario podrían rechazar cualquier solicitud que viniera de él.
- Los empleados deben entender claramente lo que se espera de ellos. Si existe alguna duda, podrían hacer caso omiso de los deseos de su supervisor o incumplirlos.
- Los supervisores deben pedirles a sus empleados que realicen tareas compatibles con las metas de la organización.

- Los empleados han de ser física y mentalmente capaces de realizar el trabajo que se les pide.
- Los organigramas tienen que ser precisos y concisos para evitar que los empleados rebasen la autoridad que les ha sido delegada.

Indicadores contextuales

Cuando se escoge un estilo de organización, se deben tener en cuenta los factores contextuales siguientes:

- **Contexto deportivo específico.** En cualquier país, las actitudes, así como las fuerzas económicas, políticas y sociales, determinan la participación en el deporte. Estos factores son el mejor indicador en el momento de escoger el tipo de organización que se requiere para promover y coordinar un deporte nacional. Unas estructuras organizativas adecuadas serán de gran ayuda para la gestión de cualquier empresa deportiva o federaciones nacionales. Por el contrario, unas estructuras inadecuadas y una organización deficiente impiden tanto el funcionamiento idóneo de la federación como la ejecución oportuna de sus programas. Mientras que las condiciones favorables requieren una organización funcional, el mando lineal puede ser mejor en condiciones desfavorables.
- **Condiciones geográficas y materiales.** La topografía, los medios de transporte y los sistemas de comunicación, así como los equipamientos y la tecnología disponibles, pueden facilitar o dificultar la supervisión y la realización de programas. En condiciones favorables, resulta mucho más fácil desarrollar una organización de forma consistente y flexible. Por lo general, una organización territorial es preferible en estas condiciones.
- **Culturas e instituciones regionales.** Toda organización deportiva bien asentada debe tener en cuenta los criterios regionales y los locales: la multiplicidad de raíces culturales en el ámbito local, provincial y nacional, y también la necesidad de mantener un contacto permanente con las escuelas, universidades y otras organizaciones civiles, gubernamentales y militares.

Un estudio minucioso del funcionamiento de estas organizaciones le permitirá escoger el estilo más apropiado para su organización.

Autoridad frente a autonomía de los entes regionales

Tanto los individuos como las organizaciones en los ámbitos local, regional y nacional deben tener autoridad y autonomía. Además, necesitan desarrollar libremente ideas originales. En cuanto a asuntos locales y regionales, el poder decisorio corresponde a la organización local o regional aunque ésta debe permanecer y actuar dentro de las reglas y líneas generales aprobadas por la organización nacional.

Hay que evitar los retrasos administrativos y burocráticos que alteren los programas locales o nacionales. De hecho, estos programas deben fluir libremente sin descuidar la supervisión y los controles administrativos necesarios para mantener en todo momento bien informadas a las instancias centrales sobre las actividades locales y regionales.

Para una organización deportiva nacional, el secreto del éxito radica en el equilibrio entre, por un lado, el libre flujo de actividades locales y regionales, y, por otro lado, la supervisión y el control ejercidos por sus instancias centrales. La eficacia dependerá del éxito que hayan tenido estas instancias en delegar la autoridad a los estratos inferiores de la organización, junto con la calidad de comunicación en todos los ámbitos.

Tener los objetivos siempre en mente

A partir de su concepción, los objetivos a corto y posiblemente a medio plazo de la organización deportiva nacional deben ser realistas y alcanzarse con facilidad y un mínimo de retrasos, interferencias y esfuerzos.

Una buena organización necesita una estructura, una estrategia y un sistema operativo de calidad, junto con gerentes y asistentes competentes. Cada situación y cada individuo deben avanzar hacia valiosos objetivos alcanzables en un futuro no muy lejano. La National Basketball Association (NBA) ha atravesado por todas estas situaciones y su rotundo éxito no se logró hasta que llegó David Stern, uno de los más grandes gerentes de deportes en la actualidad. David tuvo que elaborar una nueva estrategia y, al mismo tiempo, convencer a los clu-

bes de que cambiaran su estructura y demostraran disciplina, y a la vez pusieran en marcha un nuevo sistema operativo. La NBA es la prueba de una buena estructura, una excelente administración y la mejor gestión del mundo. Es necesario un cuidado particular para evitar que los departamentos se extiendan sobremanera, lo cual puede desembocar en quiebras o en burocracia. El número de empleados debe ser acorde con las necesidades reales y los programas en vías de realización.

Organización departamental

Cuando organice los departamentos, tiene que ser consciente de que su funcionamiento corresponde a uno de estos dos tipos: departamentos enfocados hacia el exterior y departamentos enfocados hacia el interior. A cada departamento sólo se le debe asignar las tareas que corresponden a sus objetivos y el número de empleados se ha de limitar a las necesidades de los programas que hay que realizar.

Departamentos enfocados hacia el exterior

Una organización deportiva debe contar con departamentos encargados de las siguientes categorías enfocadas hacia el exterior:

- **Producto:** la actividad deportiva específica.
- **Clientes:** personas de varios grupos de edades, patrocinadores, espectadores, televisión y prensa.
- **Coordinación territorial:** en estados, regiones y provincias en el caso de federaciones nacionales; regiones o zonas en el caso de confederaciones, y zonas o continentes en el caso de organizaciones mundiales.

Organizar únicamente en base a las especificaciones técnicas de cada deporte –como lo ha hecho la FINA (Federación Internacional de Natación) con sus secciones de clavado, natación, waterpolo y natación sincronizada– limita la organización a su propia área. Organizar únicamente en base a grupos específicos o tipos de deportistas (estrella, estudiante o alumno) restringe la acción de la organización debido a la falta de medios y de alcance técnico o territorial. Organizar únicamente en base a condiciones geográficas no tiene sentido y creará una organización grande, pero vacía, que no tendrá

nada propio que ofrecer a ningún grupo. Se debe tomar en cuenta cada elemento al definir el marco de la acción. Las organizaciones abiertas tendrán más fácil acceso a los distintos grupos de individuos, instituciones y comunidades. Ni siquiera las fronteras nacionales deben limitar el alcance de una organización. Al contrario, se debe dar prioridad a la cooperación y la comprensión de las necesidades de las otras organizaciones similares que podrían convertirse en miembros afiliados.

Cuando el plan estratégico o la visión impulsora de la organización han sido elaborados, las estrategias y los objetivos son relativamente fáciles de determinar. Se debe evitar el peligro de que los departamentos se concentren exclusivamente en sus propias metas y descuiden los programas de otros departamentos.

Departamentos enfocados hacia el interior

Estos departamentos se encargan de las operaciones internas. Pueden ser departamentos de procesamiento o departamentos funcionales. Mientras que la organización de los primeros se fundamenta en las actividades específicas necesarias para cumplir con una tarea, la de los segundos está basada en las funciones específicas.

Tamaño de los departamentos

El tamaño de los departamentos depende del número de empleados que un gerente deba supervisar y la cantidad de recursos financieros disponibles para contratar personal a distintos niveles. En los departamentos más grandes se coloca a más empleados bajo la supervisión de un gerente, lo cual reduce el contacto individual entre el supervisor y el empleado, aunque la comunicación sea más eficiente. En el momento de determinar el tamaño de un departamento, un gerente debe considerar que:

- Los empleados altamente especializados necesitan menos supervisión.
- Los gerentes con mucha experiencia pueden supervisar a un número más importante de empleados.
- Los empleados con antigüedad necesitan menos supervisión.



Principios organizativos

Cualquier organización que desee funcionar de manera eficaz, tanto en sus operaciones internas como en sus actividades externas, debe tener en cuenta los principios organizativos siguientes:

- **Unidad de mando:** cada empleado de la organización debe depender de un supervisor.
- **Principio de excepción:** las decisiones recurrentes deben ser tomadas rutinariamente por los gerentes de menor nivel, mientras que los asuntos inhabituales corresponden a los gerentes de alto nivel. Las decisiones se pueden programar en casos específicos y no necesitan explicación debido a su reiterada aplicación.
- **Alcance del control:** el número de personas supervisadas por un superior es limitado.
- **Principio numérico:** la autoridad y la responsabilidad deben seguir un flujo ininterrumpido desde el nivel ejecutivo más alto hasta el más bajo (los gerentes tienen un rango numérico). Este principio le confiere un carácter jerárquico a la organización y constituye la «cadena de mando». El gerente en la cúpula de la jerarquía es el número 1, el siguiente el número 2, etc.
- **División departamental:** es la manera de repartir las actividades e integrarlas en grupos especializados. El objetivo es unificar actividades similares, simplificar el trabajo de los gerentes y mantener la supervisión.
- **Descentralización:** el sistema obliga a los gerentes de nivel inferior a tomar decisiones. La descentralización está estrechamente vinculada con la delegación de autoridad de los gerentes de más alto nivel a los de nivel inferior; es necesaria cuando se requieren decisiones inmediatas para asegurar la coordinación de las actividades.
- **Cadena de mando:** la cadena de mando en organizaciones jerárquicas va desde el nivel más alto hasta el más bajo. Empleados y gerentes saben exactamente de quiénes dependen y a quiénes supervisan. La cadena de mando contiene varias reglas:
 1. Una persona sólo debe rendir cuentas a *un* gerente o *un* supervisor.
 2. Los individuos en la parte superior del organigrama tienen el mayor grado de poder y autoridad, mientras que los individuos en la parte inferior poseen el menor grado.

3. Los individuos situados en un mismo nivel horizontal tienen los mismos poderes y responsabilidades, y sólo deben rendir cuentas a las personas situadas por encima de ellos, pero no entre iguales. (Esta comunicación garantiza la coordinación.)
4. Las líneas verticales que salen de un departamento o sección indican por lo general un cargo de apoyo para ese departamento o individuo.

En el momento de identificar y agrupar actividades, la organización debe aplicar los criterios siguientes:

- Agrupar actividades que tienen requerimientos similares, objetivos y usos comunes (por ejemplo, la seguridad y la producción).
 - Asignar funciones al gerente más comprometido con su propia realización.
 - Considerar el agrupamiento de actividades de manera que se estimule la competición y se reduzcan las fricciones entre ellas.
 - Agrupar actividades que no se pueden intercambiar fácilmente entre departamentos dentro de una misma unidad.
 - Agrupar actividades que requieren una estrecha colaboración.
-

Poder y autoridad

La autoridad sobre un individuo que ayuda a un empleado está implícita en la descripción del cargo de ese empleado. Pero el poder reside en la habilidad o capacidad que tienen las personas para realizar acciones eficaces que les pongan en una situación de control o dominio (las secretarías competentes tienen más poder que las incompetentes). El equilibrio racional entre la autoridad y el poder delegado otorga a los supervisores y gerentes el derecho de solicitar algo de sus subordinados y esperar que se les obedezca. Una expresión que describe eso, cuando se usa de manera adecuada, es el *poder del cargo*.

Otros tipos de poder, como los enumerados a continuación, pueden causar abuso dentro de las organizaciones:

- **Poder coercitivo.** Es el tipo de poder que causa temor y pánico a los demás.

- **Poder de recompensa.** Se utiliza para recompensar a otros por una actuación o comportamiento específicos.
- **Poder del experto.** Influye en las personas dándoles u ocultándoles la información que podría contribuir a su experiencia.
- **Poder de referencia.** Es el que los modelos y héroes ejercen sobre la gente que desea imitarles.

Delegación de responsabilidades

La delegación de responsabilidades implica necesariamente el traspaso de autoridad y poder a un tercero. Por lo tanto, es aconsejable considerar sus ventajas e inconvenientes:

- **Ventajas.** La delegación de responsabilidades alienta a los empleados a tomar decisiones, lo cual les produce satisfacción en su trabajo. También ayuda a crear un ambiente de trabajo productivo, ya que incrementa los esfuerzos del empleado y libera de algunas tareas a los gerentes, que pueden entonces asumir otras responsabilidades.
- **Inconvenientes.** La delegación de responsabilidades requiere una mejor formación y mayor supervisión, lo que significa más trabajo para el gerente. Además, la supervisión implica una planificación adicional para asegurar la retroalimentación oportuna por parte de los empleados a quienes se ha otorgado dicha delegación.

Organigramas

Con el fin de adecuar la organización a las necesidades de un deporte específico en un país determinado, las organizaciones deportivas nacionales o federaciones nacionales deben tener unidades estructuradas adecuadamente para poder funcionar. Éstas deben alcanzar a los grupos específicos que tienen previsto integrar a la práctica de su deporte.

El organigrama describe las condiciones de trabajo internas de las organizaciones. Cada una de ellas contará con recursos financieros diferentes. Además, el contexto externo y las condiciones sociales afectarán al tipo de unidades operativas que se justifique dentro de una

organización a medida que vaya pasando de una estructura informal a una altamente compleja y sofisticada. Por esta razón, no todas las organizaciones deportivas pueden administrar las mismas unidades del mismo organigrama.

Modelo teórico para una organización deportiva nacional emergente

Las organizaciones gubernamentales y privadas, incluidos el ejército, la policía, los bomberos, las fábricas, los sindicatos, los clubes deportivos y las escuelas, son los objetivos potenciales de las actividades promocionales con miras a conseguir afiliados para una organización deportiva. Estas actividades, junto con la promoción de los eventos, la formación de los entrenadores, los jueces y los árbitros, y la coordinación técnica, aparecen ilustradas en el organigrama de la figura 2.4.

Modelo teórico para una organización altamente profesional

Los miembros afiliados a una organización deportiva desarrollada incluyen clubes deportivos, ligas, circuitos, asociaciones deportivas locales, escuelas superiores, universidades y asociaciones regionales. El mercadeo, la programación, la membresía y la administración general son posibles unidades operativas de este tipo de organización, como lo ilustra el organigrama de la figura 2.5.

CONCLUSIÓN

Quien desee crear un club, una asociación, un comité organizador o una liga debe definir desde el principio cuáles son sus principios fundamentales, establecer un sistema que garantice el flujo de información hacia y entre sus miembros, y determinar su perfil antes de lidiar con el problema de su estructura global.

Cuando el perfil ya esté definido, se debe formular algunas preguntas básicas en cuanto a la constitución y el funcionamiento: ¿Quiénes son exactamente los miembros potenciales? ¿Cuáles son los objetivos de la organización, el plan estratégico, las prioridades, su



Figura 2.4 Organigrama de las organizaciones deportivas emergentes.

capacidad decisoria, los entes operativos y el sistema de comunicación? He aquí algunos de los elementos fundamentales que se deben establecer en las primeras fases de desarrollo de una nueva organización deportiva.

Las reuniones preparatorias le permitirán elaborar proyectos de respuesta para resolver cuestiones operativas y crear la organización definitiva. La última reunión servirá para dar a conocer públicamente el acuerdo de los miembros afiliados, los principios básicos de la organización y la decisión de solicitar el registro legal y el reconocimiento oficial por parte de las autoridades políticas y deportivas del país. A los organizadores no se les debe olvidar que ninguna reunión alcanzará sus objetivos sin una preparación previa por parte del Presidente y el Secretario. Esto incluye una preparación personal, la preparación de documentos y equipamientos, y el conocimiento necesario para llevar a cabo una reunión.

La organización en sí no será una isla perdida, sino parte de una comunidad en la que se desenvuelven muchas otras organizaciones. En base a sus objetivos, cada organización establece su propia estructura para lograr un flujo continuo y eficiente de operaciones y, por ende, alcanzar los objetivos del plan estratégico.

Una buena organización necesita una estructura y un sistema operativo de calidad, junto con gerentes competentes y empleados motivados. Todo tiene que avanzar hacia valiosos objetivos que se puedan alcanzar en un futuro no muy lejano. Todo el mundo tiene que regirse en sus actividades por políticas diseñadas para optimizar la eficacia, la productividad y el trabajo del empleado. El rendimiento aumentará sustancialmente mediante la clara descripción de cargos, la distribución adecuada de tareas en departamentos o unidades de tamaño razonable, la definición de la autoridad, la delegación de poderes y una buena relación entre todas las unidades.

En el momento de escoger el tipo de organización, recuerde que una sujeta a la planificación centralizada disfruta de las ventajas que ofrece la financiación integral por parte del sector privado y público. Sin embargo, es dependiente del gobierno o la empresa privada que le da alta prioridad al deporte. Además, los clubes y la gente involucrada en el deporte no pueden opinar en cuanto a la realización de programas o eventos y, por esa razón, no pueden sumarse a ninguna actividad internacional sin previo acuerdo y apoyo del gobierno o la compañía.

Si la nueva organización es una federación nacional, no debe reflejar las divisiones políticas de su país, sino más bien contar con una estructura capaz de proporcionar los equipos de clubes y atletas individuales, para que éstos puedan expresar libremente su voluntad y ser parte del proceso de toma de decisiones.

En cuanto a su estructura general, cada organización debe tener una cadena de mando claramente definida según el esquema convencional de tres niveles: legislativo (toma de decisiones), ejecutivo y operativo. Estos tres poderes deben estar separados de un ente jurisdiccional encargado de resolver los conflictos y mantener la organización acorde con las decisiones adoptadas por sus miembros afiliados.

Para manejar sus relaciones internas y llevar sus actividades externas con eficiencia, cada organización debe observar los principios organizativos básicos: unidad de mando, principio de excepción, alcance del control, principio numérico, división departamental, descentralización y cadena de mando.

De igual manera, será importante tener en cuenta la distinción entre poder y autoridad, ya que ambos son indispensables para mantener la cadena de mando. La autoridad que se ejerce sobre la gente se otorga en el marco de la descripción de cargo. No obstante, el poder consiste en la capacidad que tiene la gente para influir en otros e implica poderes delegados para tomar decisiones y llevar a cabo acciones. El equilibrio racional entre la autoridad y el poder delegado otorga a los supervisores y gerentes el derecho de solicitar algo de sus subordinados y esperar que se les obedezca.

PARTE II

El camino del éxito

Los individuos y las organizaciones que saben dónde van definirán, a ciencia cierta, la orientación de sus acciones para que apunten constantemente al logro del objetivo fijado. Aunque siempre tienen en la mente alcanzar el éxito, su mayor preocupación es seguir la buena dirección y encontrar el camino del éxito.

Los capítulos siguientes le propondrán diversas líneas de enfoque que le ayudarán a usar correctamente las claves del éxito y permitirán a la organización mejorar su estructura operativa, eliminar alguna administración ineficiente e identificar una gestión profesional para alcanzar un alto poder de rendimiento.

En el capítulo 3 descubriremos el significado de rendimiento, el cual, junto con las claves del éxito, constituye las herramientas básicas de la organización. Las claves del éxito que se estudiarán son la comunicación, las relaciones públicas y las relaciones con los medios de comunicación, las relaciones públicas y la mercadotecnia deportiva, las relaciones públicas y las actividades promocionales, así como la colecta de fondos.

Capítulo **3**

El poder del rendimiento

Las acciones hablan más fuerte que las palabras.

Jenofonte (428–354 a.C.)

Las organizaciones deportivas, al igual que los mismos deportistas, tienen diferentes niveles de rendimiento que resultan de su propia preparación, entrenamiento y dedicación para lograr el éxito. Estos niveles respectivos dependen de la fuerza y el poder que tienen las unidades administrativas responsables de la organización de los programas o eventos deportivos y, en el caso de los deportistas, de sus músculos y partes del cerebro implicados en los movimientos físicos que requiere el deporte que practican.

El rendimiento de las organizaciones deportivas corresponde al de los deportistas. En ambos casos, el aprendizaje y la comprensión son el fruto de la práctica y la experiencia. Aprendizaje y comprensión no son dos vías separadas hacia el conocimiento, sino que se complementan, y ambos son alcanzables sólo mediante la experiencia y la práctica constante. «Intentar, fracasar y volver a intentar» es la regla para aprender y comprender las claves del éxito de una organización.

LA CLAVE DEL ÉXITO

Las alturas que alcanzaron y conservaron los grandes hombres no fueron el resultado de circunstancias imprevistas, sino que ellos, mientras sus compañeros dormían, se afanaban durante la noche por lograrlo.

H. W. Longfellow,
The Ladder of Saint Augustine

El elemento clave del éxito en cualquier actividad humana está en esta cita del poeta estadounidense H. W. Longfellow. Por lo tanto, una administración exitosa del deporte requiere que las organizaciones deportivas nacionales estén dispuestas a trabajar con empeño día y noche para asumir sus deberes y llegar de forma independiente a su cumplimiento.

Además, los dirigentes y gerentes que tienen competencias en el campo de la organización y la administración deben demostrar experiencia profesional y estar lo suficientemente preparados para esa tarea. Eso significa que deben entender claramente su misión y tener un buen conocimiento de las teorías y los principios altamente especializados que están involucrados en áreas básicas como la comunicación, el trabajo con los medios de comunicación, las relaciones públicas, la promoción, la recogida de fondos y la mercadotecnia deportiva. En el capítulo siguiente se analizará detalladamente cada una de estas áreas. Aquí brindaremos sencillamente algunas breves definiciones.

Comunicación

El término *comunicación*, para las empresas y organizaciones deportivas modernas, abarca dos significados fundamentales: comunicación interna (dentro de la organización) y comunicación externa. Estos tipos de comunicación constituyen los dos pilares imprescindibles para el éxito de cualquier empresa u organización deportiva, puesto que contribuyen a mejorar el nivel de comprensión no sólo dentro de la organización, sino también entre ésta y su entorno. La comunicación significa tradicionalmente la transmisión oral, escrita o visual de ideas en forma de mensajes a través de cualquier medio posible en un proceso bilateral entre un *emisor* y un *receptor*.

Comunicación oral

Éste es el medio de comunicación más frecuentemente usado en conferencias, reuniones y congresos, en un proceso verbal entre un emisor y un receptor. La comunicación oral es el instrumento perfecto para transmitir una idea a otra persona y el mejor método para negociar contratos, concretar acuerdos y ganar seguidores. Este tipo de medio de comunicación resulta muy eficaz cuando se está negociando de persona a persona, pero muy limitado en un ámbito más amplio. No se recomienda en caso de grandes audiencias, aunque los asistentes a una reunión, congreso o conferencia tengan los mismos intereses. En este contexto, el lapso de atención del individuo es a menudo de poca duración.

Comunicación escrita

La comunicación escrita cubre una diversidad de medios de comunicación y tiene efectos duraderos. El número de receptores es ilimitado y el contenido del mensaje capta de inmediato su atención. Los periódicos, revistas y boletines informativos son medios muy efectivos de comunicación escrita cuando su forma y su contenido se rigen por principios sugeridos por expertos. La comunicación escrita, al igual que la audiovisual, es recomendable cuando no se puede reunir al público contemplado en un mismo lugar.

Comunicación audiovisual

La comunicación audiovisual es un medio que ha experimentado un auge espectacular con el surgimiento de las redes de televisión por vía aérea, cable y satélite. Es muy sofisticada y costosa, pero su valor e impacto rebasan los de los otros medios. El cine y la televisión son grandes comunicadores y, debido a que son excitantes e interesantes, tienen un impacto directo en la mente de los receptores pasivos, así como una gran incidencia psicológica. Estos medios representan el medio publicitario supremo en el mundo actual, con el más amplio alcance instantáneo.

Comunicación electrónica

Éste es el medio de comunicación más novedoso y algún día podría convertirse en el más sofisticado. El usuario –bien sea un individuo o una organización– necesita material y programas informáticos específicos para sacar provecho de esta moderna forma de comunicación. El correo electrónico (*e-mail*) transita por *Internet* entre organizaciones y por *intranet* dentro de una misma organización.

Trabajar con los medios de comunicación

Tratar con los medios de comunicación sólo es efectivo mediante actividades de relaciones públicas que apuntan a crear una buena impresión entre los periodistas, los comentaristas de radio y televisión, y otros representantes de los medios. Esto requiere que usted entien-

da perfectamente las necesidades de los medios de comunicación y que las actividades de relaciones públicas tomen en cuenta los consejos siguientes.

Tipos de medios de comunicación

En la sociedad actual, cuando se trata de transmitir mensajes al público en general, los medios de comunicación tienen un poder incomparable. Junto con la televisión y la radio, con su significativo impacto visual y audio, la prensa escrita es uno de los tres medios de comunicación más poderosos respecto al impacto que ejercen en las masas. Las federaciones nacionales deben estar en estrecho contacto con reporteros y redactores y, de ser posible, cultivar una amistad personal con los directores de cadenas de televisión y radio.

La ventaja de la prensa escrita es que ésta tiene una influencia perdurable en la opinión pública, ya que el mensaje queda impreso de forma permanente. Los periódicos y las revistas son vehículos de expresión muy importantes. Ambos se publican diaria o periódicamente, y ambos generalmente dan a conocer noticias o comentarios de interés para el público en general.

Estos tres medios venden publicidad. En consecuencia, conviene a las federaciones nacionales motivar a sus patrocinadores y promotores para que compren espacios o tiempo de transmisión con el fin de anunciar sus productos, simultáneamente con el evento o la actividad que patrocinan. En particular, cabe concentrarse en aquellas cadenas televisivas y radiales y en los periódicos que con frecuencia difunden o publican relatos temáticos o reportajes relacionados con sus actividades o eventos deportivos.

Si se diera el caso de que la prensa escrita no publicara información sobre un deporte determinado, cada miembro de esa federación nacional debería enviar cartas a los editores de una publicación dada para hacer valer su derecho a ser informado y estar al corriente de los eventos deportivos, tanto nacionales como internacionales, de su deporte. Los hinchas de ese deporte deben impresionar a los editores y hacerles saber que representan una gran parte del mercado de la prensa y pueden tener un impacto significativo en el tiraje. Si logran ese objetivo, no pasará mucho tiempo antes de que la publicación empiece a cubrir ese deporte en particular.

Hacer de las relaciones con los medios una prioridad

Se deben fomentar relaciones estrechas con los medios de comunicación. Cualquier cosa que empañe esa relación debe ser eliminada de inmediato, ya que una de las prioridades de una federación nacional es desarrollar y fomentar con aquéllos una relación verdaderamente profesional.

Los dirigentes de deportes deben desarrollar las destrezas y el conocimiento requeridos para establecer esa relación y trabajar con los medios de comunicación. Ellos deben comenzar por identificar las responsabilidades de la federación nacional para con los medios y considerar las actitudes y el comportamiento presentados en la sección *Actitud ante los medios de comunicación*, en las páginas 86 y 87. A este respecto, los gerentes no deben descuidar ninguno de los tres poderosos medios de comunicación de masas que son la televisión, la prensa y la radio. Por el contrario, deben hacer todo lo posible para entender debidamente las responsabilidades que cada uno de ellos tiene para con su público, y que consisten en difundir noticias de manera imparcial sobre temas de interés público en general. (Desde luego, los medios de comunicación no pueden garantizar una cobertura extensa de un determinado deporte, cualquiera que éste sea.)

¿Qué es una noticia?

La noticia se produce cuando una persona hace algo significativo o realiza algo valioso. El tamaño de una comunidad tiene un impacto considerable en la extensión de la cobertura informativa de acontecimientos particulares. Además, las pequeñas organizaciones deportivas tienen que competir con las grandes organizaciones y el deporte profesional para lograr un espacio tanto en la prensa como en los medios electrónicos.

Aunque pueda parecer detestable, las noticias negativas presentan un mayor interés periodístico que las buenas nuevas ante los ojos de los medios. El público desea leer noticias negativas y por esta razón compra los periódicos en los cuales los editores les ofrecen ese tipo de noticias, manteniendo a un buen número de periodistas ocupados. Algunas personas consideran que una presencia negativa ante el público sigue siendo aún una presencia. Pero las organizaciones deportivas necesitan mantener un buen perfil y una buena imagen si quie-

ren ser consideradas íntegras y fiables. Los informes negativos no deben circular por los canales de la organización.

Actitud ante los medios de comunicación

Los gerentes de deportes deben aprender a relacionarse con los medios de comunicación, prestando especial atención a su comportamiento o actitud ante la prensa. A continuación enumeramos algunos comportamientos aconsejables y desaconsejables.

Comportamientos aconsejables ante la prensa

- Ser cooperativo y accesible por teléfono;
- dedicar tiempo a la prensa, aunque se tenga una agenda muy ocupada;
- llegar a conocer personalmente a los periodistas;
- visitar a los representantes de los medios para saber qué necesitan y cuándo lo necesitan;
- tratar a los periodistas de manera adecuada, honesta y justa;
- contestar a las preguntas de la mejor manera posible;
- mencionar tanto los aspectos negativos como los positivos; no difundir únicamente las buenas noticias;
- suministrar la información lo más rápidamente posible, pues los periodistas necesitan «noticias del momento»;
- proporcionar fotografías apropiadas, información correcta y datos actualizados para los artículos –los medios quieren noticias más que publicidad o historias–;
- ser breve y concreto al responder para evitar ser citado erróneamente;
- grabar abiertamente las entrevistas para fomentar la exactitud cuando estén presentes estudiantes de periodismo;
- negar los rumores tan pronto como se den a conocer y compartir la información;
- nunca olvidar lo que podría ser un buen material temático;
- saber cuáles son los plazos de los medios de comunicación, así como cuándo enviar un comunicado de prensa;
- averiguar cuáles son los días más «livianos» de los medios de comunicación y aprovecharlos para enviar boletines;
- agradecer un buen reportaje sobre su deporte u organización;
- aprovechar ceremonias y eventos deportivos especiales para hacer

reconocimientos a los miembros del personal de los medios y conocerles mejor;

- proporcionar entradas gratuitas e invitar a los representantes de los medios de comunicación a todos los eventos.

Comportamientos desaconsejables ante la prensa

- Hacer declaraciones desconsideradas o indiscretas;
- hacer favores o sobornar con regalos y promesas fuera de lo aceptado en la práctica, así como demostrar favoritismo y anunciar primicias;
- ofenderse cuando no se publica nada o sólo artículos negativos;
- mostrarse agresivo o molesto con la prensa;
- buscar problemas o controversias;
- hacer declaraciones extraoficiales;
- suplicar o exigir que se publique un artículo;
- amenazar a la prensa con retirarle su apoyo;
- solicitar que una historia sea eliminada, salvo en las circunstancias más infames, aunque se puede pedir que se hagan correcciones;
- utilizar trucos publicitarios que engañen a la prensa;
- promover temas sin importancia;
- tratar de utilizar la evasión, censura, presión o subterfugio para bloquear las noticias.

Mejorar su imagen ante la prensa

- Admitir sus errores en vez de encubrirlos;
- proporcionar a los medios de comunicación boletines escritos cuando surgen asuntos controvertidos;
- decir la verdad, toda la verdad y nada más que la verdad para conservar su credibilidad;
- mantener al público y a los medios bien informados sobre los eventos de sus programas deportivos;
- comunicar información precisa a los representantes de los medios de comunicación;
- contemplar la posibilidad de reforzar la relación con la prensa a cambio de coberturas de eventos deportivos y publicidad en caso de que esté permitido;
- buscar participación personal en el deporte, solicitando a los reporteros y comentaristas de televisión y radio que premien a los deportis-

tas, realicen el disparo de salida o un «primer saque», actúen como maestros de ceremonia, dirijan el sorteo, tomen la palabra en banquetes, se hagan miembros de un comité de asesoría, etc.

Caso de participación de la prensa en las actividades deportivas

Los líderes deportivos en un país ex socialista estaban tratando de introducir el béisbol en una ciudad en la que el deporte nunca había sido organizado en el ámbito competitivo. A tal efecto, se dio una serie de presentaciones de estrellas del béisbol e incluso exposiciones a las que concurrió mucha gente el día de la apertura. Al día siguiente no se publicaron grandes artículos en la prensa a pesar de la presencia de varios periodistas en el acontecimiento. Esa tarde sólo estuvieron presentes unos pocos espectadores y la gente implicada estaba en el terreno frente a unas gradas vacías.

Una semana después se hizo una nueva presentación, pero esta vez los jugadores fueron presentados a los periodistas y firmaron fotografías. Algunos periodistas fueron invitados a recoger y lanzar la pelota desde el cuadro al *catcher* en el pentágono y viceversa. Al día siguiente se publicó muchísima información al respecto en los periódicos. Un número mayor de periodistas participó en la sesión de la tarde ese segundo día y las gradas estuvieron nuevamente llenas.

Mercadotecnia

Las actividades de *relaciones públicas*, *promoción* y *colecta de fondos* no son idénticas. Cada una de ellas puede generar una diferencia en cuanto a la calidad de los programas introducidos por una federación nacional. En los apartados siguientes se explicarán estos tres términos y se analizarán particularmente los distintos aspectos de la *mercadotecnia deportiva*.

Términos de mercadotecnia

La *recogida de fondos* consiste en reunir donaciones de individuos,

empresas y organizaciones. Eso requiere un plan específico, con una estrategia definida para alcanzar una meta viable. La colecta de fondos debe ser respaldada con actividades promocionales, y puede ayudar a la federación nacional a promover programas específicos, como son el equipo nacional (menor, juvenil o mayor), el entrenamiento de los deportistas, la participación en competiciones internacionales o los cursos para entrenadores u oficiales.

La *promoción* apunta a concienciar al público o a hacer que la gente entienda con claridad la importancia del programa o evento deportivo con el fin de motivarla y obtener su participación o contribución financiera.

Las *relaciones públicas* son una de las actividades más importantes. Su objetivo consiste en influir, modificar o mejorar la actitud y el comportamiento del público, los espectadores, los medios de comunicación, los patrocinadores, los líderes deportivos, las autoridades gubernamentales, etc. hacia el deporte, la organización deportiva, sus dirigentes, miembros y representantes. También implican un proceso adecuado de comunicación con el propósito de realzar la imagen de un determinado deporte, un programa deportivo, una organización, un evento o las personas involucradas en él. El objetivo es crear una imagen honesta, valiosa y fidedigna del deporte, la organización deportiva, el programa o evento deportivo y las personas implicadas para que sean objeto de aceptación y simpatía.

Mediante la práctica de relaciones públicas, la federación nacional proyecta actitudes positivas y una imagen del más alto nivel con la que el público en general pueda identificarse fácilmente: ser una organización honesta y considerada comprometida a trabajar de manera entusiasta en pro del beneficio y bienestar de la comunidad y particularmente preocupada por el desarrollo físico, mental y moral de la juventud. Esta imagen debe ser compatible con los valores fundamentales del país en general y la comunidad en particular.

Mercadotecnia deportiva

La *mercadotecnia deportiva* es la técnica de venta o distribución de servicios deportivos (uso de la imagen, el logo o el espacio de la organización) o productos deportivos (eventos, tableros para anuncios o títulos) a cambio de efectivo o valor en especie. Durante los Campeonatos Mundiales de Voleibol de 1998 en Japón, el titular de los derechos pi-

dió permiso para usar en la fabricación de los uniformes el color de los países y el nombre del jugador. Todos estos uniformes se vendieron rápidamente. También fueron muy apreciados por parte del público otros *gadgets* como gorras de béisbol, camisetas, mascotas con logos, llaveros y muñecos.

Los dirigentes deportivos deben tener un excelente conocimiento de la mercadotecnia deportiva para entender mejor las necesidades de los profesionales especializados que se encargan de ésta en sus eventos y también para aprender a administrar su propio deporte. A continuación se ofrece la descripción de tres enfoques distintos en el campo de la mercadotecnia deportiva que se basan en principios similares pero con objetivos diferentes.

Patrocinio empresarial. El patrocinio empresarial enfoca la mercadotecnia deportiva desde un punto de vista empresarial, lo cual consiste en usar a los deportistas, eventos deportivos o programas en actividades de mercadotecnia o de publicidad de una compañía. Este enfoque parte del punto de vista de la compañía. Por ejemplo, después de 1988, el Comité Olímpico Internacional creó el programa TOP (The Olympic Partnership) para el patrocinio empresarial de los Juegos Olímpicos. Sólo unas pocas compañías tuvieron la oportunidad de participar en él, pero parece que cumplieron con los objetivos y realzaron su imagen. Fueron autorizados a llamarse patrocinadores olímpicos, usar los anillos olímpicos y figurar en películas, vídeos y publicaciones del COI.

Representación de productos. El uso de un producto es recomendado por los deportistas, equipos, organizadores del evento y organizaciones deportivas (como la Asociación Nacional de Baloncesto, la Liga Nacional de Fútbol, la Federación Internacional de Fútbol Asociación, y la Federación Internacional de Voleibol). Las empresas consideran que las imágenes del deporte vinculadas con sus productos en la mente del público contribuyen a la promoción de dichos productos. Por ejemplo, Nike emitió un cheque por decenas de millones de dólares para que el equipo de fútbol brasileño del Mundial y todos los equipos profesionales llevaran el logo de Nike en sus uniformes y zapatos durante cuatro años.

Mercadotecnia de eventos. Estas actividades las llevan a cabo los organizadores de los eventos, las agencias de mercadotecnia o las organizaciones deportivas, con el propósito de despertar el interés de

grupos específicos de empresas para obtener efectivo o valor en especie y, a cambio, asociar la imagen de un evento deportivo a la de unos productos o servicios. El objetivo consiste en exponer ambas imágenes al público a través de una publicidad estática, una mercadotecnia cruzada, actividades promocionales y la presentación de muestras de productos durante el evento.

La mercadotecnia de eventos, una nueva actividad en la mercadotecnia deportiva, ha inducido a las organizaciones deportivas nacionales a modificar sus conceptos, estructuras, estrategias e incluso su enfoque de la gestión y administración de su deporte.

COMUNICAR CON EFICACIA

Una organización es un conjunto de recursos inertes llevados a la vida por la comunicación.

Dave Francis, *Unblocking organizational communication*

La comunicación es cualquier forma de expresión humana, ya sea oral, escrita o gestual. Es un proceso que se inicia con la necesidad de comunicar, continúa con la elaboración de un mensaje y concluye la primera fase con su transmisión.

En la segunda fase, el receptor sintetiza el mensaje mientras el emisor espera la retroalimentación que confirma la comprensión del mismo. Esto puede incluir: seguir instrucciones, acusar recibo, pedir información adicional o rechazar el contenido. Las organizaciones deportivas necesitan prestar una atención especial a la adopción de un sistema de comunicación, cuya finalidad es establecer un flujo de información coherente en dos direcciones: interna dentro de la organización y externa hacia el mundo exterior. En el ámbito interno, todas las organizaciones deportivas necesitan controlar de cerca la comunicación entre las diferentes secciones, departamentos, y unidades administrativas, empleados, atletas, clubes y organizaciones afiliadas que formen parte de su estructura. Los receptores externos son la televisión, la radio y la prensa; otras organizaciones deportivas; agencias gubernamentales involucradas en actividades deportivas o responsa-

bles de fondos públicos; organizaciones privadas que financian actividades deportivas; compañías interesadas en patrocinar eventos deportivos, y finalmente el público en general a través de medios de comunicación y publicidad.

Comunicación organizativa

Hoy en día, los conceptos de comunicación proporcionan a los gerentes herramientas que les permiten lograr los objetivos de la organización mediante un sistema de comunicación adecuado. La comunicación organizativa permite mantener a todos los miembros informados, motivados y confiados. Como Dave Francis lo expresa de manera pertinente en su libro titulado *Unblocking organizational communication*, una buena comunicación permite:

- **Compartir la visión impulsora** (misión) de la organización con sus miembros.
- **Integrar los esfuerzos** de los miembros hacia el logro de metas comunes, trabajando todos en la misma dirección.
- **Mantener una comunidad sana** en la cual cada miembro es valioso y cada gerente, leal.
- **Tomar decisiones inteligentes** que permitan a la organización reaccionar sagaz y eficazmente ante amenazas y oportunidades.

Todos estos valores son inherentes a una comunicación efectiva y cada uno de ellos debe alentar a los gerentes y empleados de la organización a coordinar sus esfuerzos en búsqueda del éxito. Una comunicación logra sus máximos resultados cuando es aplicada correctamente por una organización deportiva. Estos valores están ilustrados en la figura 3.1.

Después de los apartados relacionados con cada uno de estos cuatro conceptos, esta parte del capítulo que trata de la comunicación interna de una organización le propone, para terminar, una exposición sobre aspectos específicos de la comunicación: canales, elementos de mensajes y obstáculos, estilos de comunicación, y peligros y soluciones.

Compartir la visión impulsora

El hecho de compartir la visión impulsora, o *plan estratégico*, de la



organización deportiva significa que todos los miembros, empleados y oficiales de la organización se identifican con sus metas, planes, identidad e imagen proyectada. Este propósito se alcanza cuando los individuos se identifican emocionalmente con la organización y sus actitudes reflejan:

- **Sensibilidad** para detectar cualquier oportunidad o amenaza prove-

niente del medio exterior, lo que podría ser facilitado por el libre flujo de información;

- **Concentración** en los planes para que se lleven a cabo y para mantener la atención sobre ellos mediante informes de seguimiento.
- **Deseo** de compartir parte de las responsabilidades para el éxito de la organización y, para ello, mostrarle a cada persona su interés y su disposición para emprender acciones.

Integrar esfuerzos

Existe integración de esfuerzos cuando todos los miembros y empleados trabajan juntos para perseguir las metas a largo plazo de la organización. Dicha integración será efectiva con la condición de que se den los elementos siguientes:

- **Coordinación** para integrar armoniosamente las actividades de cada uno.
- **Ubicación geográfica adecuada** del personal y los departamentos de la organización para facilitar el contacto directo entre quienes compartan el mismo interés.
- **Dirección y control** con la finalidad de facilitar los llamados flujos descendentes de información. Esto será efectivo únicamente cuando se asigne a las personas tareas claras, se les otorgue cierta libertad de acción dentro de los objetivos fijados y haya seguridad de que todos sepan cómo deben comportarse.

Mantener una comunidad sana y unida

Usted puede mantener una comunidad sana y unida si el esquema de comunicación de su organización está basado en los tres elementos siguientes:

- **Gerentes fiables.** Esto requiere una retroalimentación honesta, coherente y realista sobre el comportamiento, integridad, seguimiento de las decisiones, equidad y actitud respetuosa.
- **Respeto mutuo.** Asegúrese de que nadie en la organización sea puesto en posición de desventaja o inferioridad bajo ningún concepto, haya o no personas alrededor.
- **Trabajo en equipo.** La gente debe sentir que puede compartir sus ideas y trabajar en cooperación en un ambiente de seguridad.

Tomar decisiones inteligentes

Una organización debe tomar decisiones todo el tiempo pero, sobre todo, en caso de amenazas o para aprovechar oportunidades. Los gerentes de alto nivel pueden tomar buenas decisiones cuando tienen acceso a la información procedente de todos los ámbitos. Esto implica lo siguiente:

- **Canalizar la información** a través de los niveles gerenciales mediante el contacto directo con el personal, los practicantes y todos los que en general están involucrados en el deporte a través de encuestas.
- **Facilitar la comunicación** a través de un sistema eficaz que evite la «burocracia».
- **Fomentar destrezas gerenciales** para expresar mensajes adecuados y claros, y usar enfoques metódicos para lidiar con situaciones difíciles, tomar decisiones y resolver problemas.

Canales de comunicación

Los canales de comunicación se rigen por la jerarquía de los miembros del personal y se presentan como sigue:

- La comunicación por **canales verticales** sigue la cadena de mando empezando por el nivel más alto con una comunicación paralela hacia los subordinados.
- La **comunicación horizontal** es el mensaje que se discute entre iguales (gerentes o empleados del mismo nivel).
- Los **canales diagonales** permiten la comunicación entre la gerencia y los departamentos interesados en un plan específico.
- El **contacto con la base** es una comunicación informal que los gerentes mantienen con los miembros de la organización, jugadores, árbitros, entrenadores y miembros locales en un ambiente familiar.

Elementos del mensaje y obstáculos a la comunicación

Los elementos del mensaje y los obstáculos a la comunicación pueden influir en la transmisión del mensaje. Los *elementos básicos de un mensaje* son la exactitud del contenido, la claridad, la credibilidad, el contexto apropiado, el flujo continuo de ideas, la coherencia de los pensamientos y las palabras, y el uso de unos canales adecuados.

Existen muchos *obstáculos a la comunicación* entre el emisor y el receptor de un mensaje, y muchas veces aquéllos quedan ignorados. Los principales obstáculos son las diferencias sexuales, políticas y raciales, los prejuicios y las predisposiciones, la hostilidad, las diferencias sociales, religiosas y de edad, las supersticiones, las circunstancias, el significado múltiple de las palabras, las palabras fuera de contexto, el momento inadecuado, el medio de comunicación impropio, la falta de claridad, la distancia y el orgullo (véase la figura 3.2).

Estilos de comunicación

Los estilos de comunicación son de cuatro tipos:

Abierto: es el estilo más recomendable. Se asemeja a un foro abierto de comunicación. No existen secretos. Las ideas, problemas y soluciones son libre y abiertamente discutidos.

Anónimo: este estilo crea problemas. El receptor del mensaje no está debidamente identificado.

Fugaz: este estilo es trivial o superficial. No hay recepción ni retroalimentación.

Oculto: este estilo de comunicación se produce cuando algunos saben y otros no. La comunicación es el secreto mejor guardado. Puede ser que el gerente no esté informado.

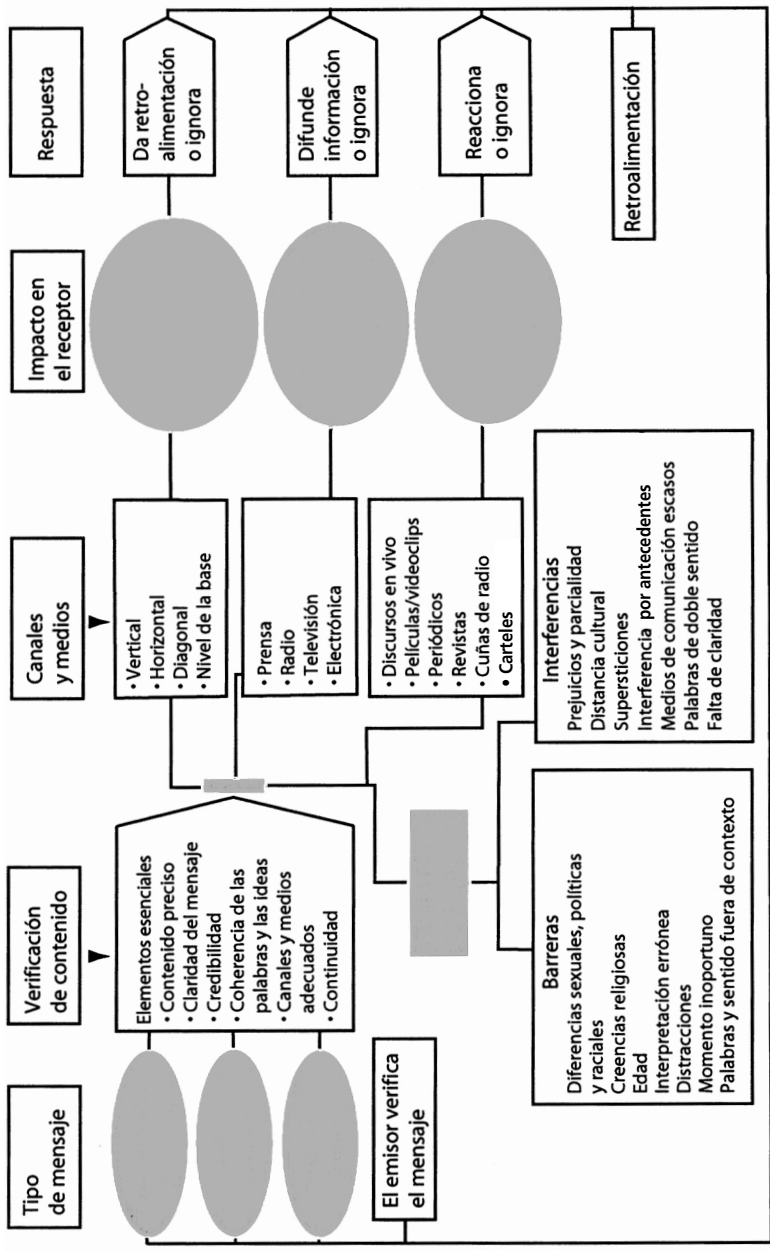
Peligros de la comunicación y soluciones

La comunicación trae consigo los peligros siguientes:

- **Hacer caso omiso del circuito de retroalimentación.** Los receptores deben confirmar que han recibido adecuadamente los mensajes y que los han comprendido, y no olvidar la retroalimentación.
- **Generalizar o estereotipar la audiencia.** No generalice acerca de otros y refiérase más bien a situaciones individuales.
- **Falsificar información.** Se deben evitar los mensajes falsos o los pequeños caracteres que ocultan el verdadero mensaje.

Algunas destrezas ayudan también a evitar los peligros de la comunicación, entre otras:

- **Conocer la capacidad de la audiencia.** Las experiencias personales y contextuales crean diferencias en las percepciones del indivi-



duo. Se debe intentar anticipar las reacciones de la audiencia y su nivel de comprensión al preparar el mensaje.

- **Compartir y escuchar.** La comunicación exige compartir la información. Dentro de la organización, todos deben tener igual acceso a la información. El escuchar a las personas ayuda a mejorar la comunicación y la comprensión mutua.
- **Manejar el cambio.** El cambio es lo único cierto con respecto al futuro. Nada será lo mismo en términos de gente, economía, mercados, prensa, tecnología, etc. El deber de un gerente es anticipar el cambio, prepararse y afrontarlo. Se debe prever una estrategia flexible. La gente se resiste a menudo al cambio y se aferra al *statu quo*. En situaciones de cambio, la comunicación es la mejor forma de anticipar conflictos.

Comunicación externa

Además de la comunicación dentro de una organización, es necesario comunicarse con los que se encuentran fuera. Eso es posible mediante la comunicación de masas, la publicidad y las conferencias de prensa.

Comunicación de masas

Este tipo de comunicación es esencial para la promoción del deporte y la clave del éxito de un programa deportivo. La *comunicación de masas* significa transmitir mensajes con el propósito de informar o educar a individuos, crear impresiones, corroborar o intercambiar opiniones sostenidas por otros, influir en el comportamiento, reforzar hábitos, intercambiar modas o tendencias, desarrollar lealtades o establecer actitudes.

La comunicación de masas implica el uso de la publicidad y los medios de comunicación. Ambos son herramientas ideales para comunicar mensajes e influir en el comportamiento pero requieren una planificación cuidadosa. Existen diferentes métodos para difundir un mensaje. Tenga en cuenta los factores siguientes al planificar su comunicación.

Las presentaciones en vivo ofrecen inmediatez y estimulan sentimientos colectivos, mientras que las producciones televisivas pue-

den prepararse cuidadosamente y usarse en contextos diferentes. Los periódicos son un archivo permanente y su regularidad abre un canal de comunicación constante. Las cadenas locales de radio, que se encuentran en el trasfondo, transmiten mensajes persuasivos. Las campañas con carteles hacen llegar mensajes simples pero poderosos, al igual que los tableros a mayor escala. Los libros, folletos y manuales permiten que la información compleja esté permanentemente disponible no sólo para los medios, sino también para los participantes.

Otras herramientas permiten generar publicidad, promover relaciones públicas e incluso coleccionar fondos. Estas herramientas sirven también de enlace con grupos importantes, puesto que llevan un mensaje a estos grupos específicos. Las guías y manuales organizativos contienen informaciones útiles que son más permanentes, mientras que los folletos y boletines impresos traen hechos actualizados. Entre los otros medios de comunicación figuran las reuniones públicas con un sistema de amplificación del sonido, logos y mascotas, exhibición en aparadores y lugares públicos, tableros para boletines y carteleros para anunciar los eventos deportivos venideros.

Publicidad

La publicidad es un proceso mediante el cual se planea cuidadosamente y se distribuye sistemáticamente la información para influir en otros. El objetivo de la publicidad es poner frecuentemente la información a la disposición del público mediante una variedad de medios con el fin de mantener los programas deportivos a la vista del público a diferencia de las noticias que sólo son de corta duración.

La publicidad contribuye a una mayor toma de conciencia, mayor influencia de los seguidores, individuos o grupos, y a la promoción de eventos. La publicidad hecha por una federación nacional en relación con su deporte debe estar basada en hechos y alcanzar el público a través de varios tipos de medios de comunicación.

Los medios de comunicación impresos son los periódicos diarios y semanales, las revistas, las publicaciones deportivas o de organizaciones y las revistas comerciales y de negocios. Las publicaciones diarias, semanales o quincenales de las pequeñas ciudades dan más peso a los eventos y acontecimientos de la comunidad. Use más bien estos vehículos para promocionar las competiciones locales. Los

diarios de las grandes ciudades pueden brindar una cobertura más amplia de las ligas nacionales y los eventos internacionales profesionales o patrocinados.

Los columnistas y editorialistas hacen una publicidad muy positiva, al igual que las agencias de prensa nacional e internacional. Utilice los servicios cablegráficos para los grandes eventos deportivos, principalmente profesionales. Ellos se interesan fundamentalmente en los atletas y equipos profesionales, y proveen una cobertura nacional.

Existen otros métodos publicitarios como boletines informativos, correo directo, comunicados de prensa, carteles, folletos o exhibidores, volantes, material gráfico e ilustrado, informes anuales, pancartas y calcomanías. Sea cual fuere la publicación, la planificación debe realizarse con mucha antelación, ser el resultado de la imaginación de los profesionales y ser evaluada sistemáticamente a la luz de sus resultados.

Material impreso

Un diseño y una impresión de calidad óptima son fundamentales para cualquier publicidad, publicación o folleto impreso. En la fase de planificación, tome debida nota de los puntos siguientes:

- **Tamaño del papel (A4/A5).**
- **Costo total** y por copia.
- **Estructura** (cubierta normal, papel interior cambiable o folleto totalmente impreso).
- **Fecha de impresión y frecuencia** de la publicación.
- **Número de copias.**
- **Trabajo creativo** (disposición y diseño).
- **Tarifa por página de anuncio**, preferiblemente a color (por lo menos con publicidad en ambos lados de la contraportada de un folleto).
- **Equipos de venta de los anuncios:** ¿quién debe vender y qué estrategia hay que utilizar (teléfono, de puerta por puerta, de persona a persona, contactos de negocios)?
- **Venta:** precios y mercadotecnia, vender o regalar, seleccionar el personal de venta, promociones necesarias para aumentar las ventas,

determinar los beneficios adicionales mediante elementos promocionales (*gadgets* y entradas).

Los medios audiovisuales abarcan las cadenas de televisión (convencional y por cable), la publicidad por televisión, los videoclips y las cintas de vídeo, así como las películas y avances. La televisión necesita historias breves, dramáticas y atractivas desde el punto de vista visual y acústico.

Finalmente, la radio es un medio audio, al igual que los anuncios públicos en los eventos y las reuniones, y las campañas verbales.

Conferencias de prensa

Las conferencias de prensa representan el contacto más importante con los medios de comunicación y por esta razón deben ser cuidadosamente planeadas. Una invitación atrayente ayudará a motivar a los representantes de los medios para que asistan (aunque siempre existe la posibilidad de un desastre, por ejemplo cuando sólo acuden uno o dos periodistas). En todo caso, no dude en recordarles la invitación a los periodistas, por vía escrita o telefónica el día anterior, con el fin de colocar la situación bajo los mejores augurios.

El director de una federación nacional debe evitar la convocatoria de una conferencia de prensa a menos que no exista otra manera de difundir la información con el mismo impacto explosivo. También debe evitar que ésta coincida con otros eventos de interés periodístico.

Antes de empezar con una conferencia de prensa, el director de una federación nacional tiene que asegurarse de que:

- tiene en sus manos informaciones de interés periodístico;
- elige la mejor fecha, hora y lugar para los representantes de los medios de comunicación;
- proporciona la noticia de la conferencia con anticipación;
- garantiza las instalaciones adecuadas (disponibilidad de teléfonos, enchufes eléctricos e iluminación);
- prepara suficientes hojas de información y fotografías (recortes de prensa);
- confirma personalmente su asistencia por teléfono el día anterior;
- inicia la conferencia a tiempo;

- hace arreglos para que alguien presente al orador, tomando brevemente la palabra y mencionando los nombres de otros miembros importantes que se encuentren presentes;
- concede tiempo y brinda oportunidad para preguntas y respuestas.

CONCLUSIÓN

La comunicación es la transmisión oral, escrita o visual de ideas. Una organización deportiva debe optimizar el uso de la comunicación organizativa y la comunicación con el público. Ambas son necesarias para lograr el éxito, ya que la primera mejora el nivel de comprensión dentro de una organización y la segunda mejora las relaciones con el contexto externo.

Comunicación significa tradicionalmente la transmisión de mensajes a través de cualquier medio posible en un proceso bilateral entre un emisor y un receptor, bien sea directa o indirectamente. Cualquier tipo de comunicación escrita, oral o gestual sólo podrá cumplir con su objetivo si contiene los elementos básicos de un mensaje. Los términos usados deben ser precisos, claros, creíbles y compatibles con el contexto contemplado. Las ideas deben fluir con facilidad, ser coherentes y ser transmitidas a través de los canales adecuados.

Los conceptos modernos de comunicación proporcionan a los gerentes herramientas que les permiten lograr los objetivos de la organización mediante un sistema de comunicación adecuado. La comunicación organizativa óptima permite mantener a todos los miembros informados, motivados y seguros de la organización. Esto implica compartir la información y tener una comprensión mutua, lo cual requiere una condición fundamental: escuchar a la gente. Además, todo el mundo tiene que tener el mismo acceso a la información. Entre los beneficios se incluyen una visión compartida, esfuerzos integrados, una comunidad sana y unida, y una mejor toma de decisiones.

El deber de un gerente es anticipar el cambio, prepararse y afrontarlo. En situaciones de cambio, la comunicación es la mejor forma de anticipar conflictos. El gerente debe tener una estrategia flexible, ya que la gente tiende hacia el *statu quo* y es reacia al cambio.

Mientras que la comunicación organizativa se realiza en el seno de la institución, la comunicación externa va dirigida al mundo externo e incluye la publicidad y la comunicación de masas. Gracias a una planificación cuidadosa, esta comunicación permite difundir una información que perdura e influye en otros, lo cual contribuye a una mayor toma de conciencia, mayor influencia de los seguidores, individuos o grupos, y a la promoción de eventos. A tal efecto, usted debe poner a menudo la información a disposición del público en distintos medios de comunicación.

Las noticias, por lo general, tienen un efecto limitado en el tiempo. Planifique con cuidado las conferencias de prensa, pues éstas representan el contacto más importante con los medios de comunicación para difundir sus noticias. Antes de programar una conferencia de prensa, asegúrese de que no existe ningún otro medio igual de eficaz que permita difundir la información y evite siempre programar una conferencia de prensa que coincida con otros eventos similares.

Capítulo 4

Cómo vender el deporte a la comunidad

De tanto vender un producto, un servicio o una actividad, uno se vende a sí mismo, poniendo su propio ego en peligro.

Mark H. McCormack,
*What They Don't Teach You at
Harvard Business School*

La mercadotecnia deportiva no se debe confundir con la comercialización del deporte, pues ambos conceptos tienen un sentido totalmente distinto. La comercialización es la administración o explotación del deporte con ánimos de lucro. La mercadotecnia deportiva es la compra o la venta de la imagen de un evento para financiar dicho evento y otras actividades deportivas y, al mismo tiempo, promover la imagen de un producto.

Aunque las federaciones nacionales son organizaciones sin fines lucrativos, se deben organizar como una empresa privada. Tienen que ser rentables, muy productivas y socialmente viables, y han de mantener también una relación óptima con los medios de comunicación. Las actividades de relaciones públicas son fundamentales para ejercer una influencia positiva en la percepción que tienen los miembros de la comunidad (incluso los medios de comunicación) de cualquier deporte, organización, actividad y objetivo.

ENTABLAR RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Cuando una organización disfruta de una relación profesional óptima con los representantes de los medios de comunicación, se puede decir que esa organización ya ha logrado la mitad de sus objetivos.

Rubén Acosta Hernández,
Informe presentado al Congreso de la FIVB

Las grandes organizaciones deportivas que tienen programas al alcance de todos y programas de entrenamiento para equipos nacionales, y que organizan competiciones nacionales y encuentros amistosos de ámbito internacional o eventos multilaterales sólo adquirirán

credibilidad como organizaciones profesionales si cuentan con un oficial de prensa a tiempo completo que esté a cargo de las relaciones públicas con los medios de comunicación.

En los capítulos anteriores se ha llevado a cabo un estudio cuidadoso del mundo de las organizaciones deportivas, la identidad y la imagen del deporte y su marco social hoy en día. Asimismo, se mostró cómo establecer un marco de organización adecuado para las actividades deportivas y se han descrito los tipos de organización más frecuentes. En el capítulo 3 se mostró que la magnitud del rendimiento de una organización deportiva reside en su capacidad para manejar los elementos clave que conducen al éxito, a saber: la comunicación, la colaboración con los medios de comunicación y la mercadotecnia. En este capítulo se describirá y explicará la importancia de mantener excelentes relaciones con los medios de comunicación.

Mantener excelentes relaciones con los medios de comunicación

Los directores de una organización deben entender la misión de los distintos medios de comunicación. Fomentar una relación profesional con cada órgano de los medios y, de ser posible, con cada tipo de medios (prensa, televisión y radio) es una tarea de la más alta prioridad para un gerente de deportes, quien debe desarrollar competencias y un sentido particular para tratar apropiadamente no sólo a los periodistas y comentaristas de radio y televisión, sino también a los redactores y directores.

La misión de los medios de comunicación consiste en comunicarse con el público. No existe forma ni método algunos para obtener una cobertura total en la prensa o los medios electrónicos de todos los eventos deportivos. Sin embargo, pueden satisfacer sus necesidades mediante la difusión de noticias que son interesantes e informativas para el público. El éxito mediático de los Juegos Olímpicos y el Mundial de Fútbol se debe precisamente al interés que despiertan en el mundo entero. Este éxito nunca hubiese sido posible sin una cobertura mediática integral no sólo durante los eventos, sino también en cada actividad que precedía el encuentro culminante, con la biografía de los mejores atletas y la descripción de sus rivalidades, tanto reales como ficticias, todo ello principalmente

para motivar la imaginación del público y satisfacer al mismo tiempo la necesidad de información.

Cuando mala nueva es buena prensa

El voleibol nunca había recibido tan extraordinaria cobertura por parte de los medios de comunicación mundiales como en Barcelona (Juegos Olímpicos de 1992) cuando el Comité de Control decidió anular los resultados del encuentro Japón-Estados Unidos. La televisión, la radio y la prensa esperaron toda la noche y varias horas más del día siguiente hasta que la FIVB dio a conocer la decisión del Comité de Control.

A los miembros del Comité de Control no les cabía la menor duda de que el árbitro había cometido un error en contra de Japón. De hecho, mientras Japón estaba ganando 14-13 en el cuarto set y dos sets a uno contra Estados Unidos, el árbitro le dio a Samuelson, del equipo estadounidense, una segunda advertencia personal por mala conducta durante dicho set cuando el reglamento estipula que se le debe otorgar un punto al adversario. Sin embargo, el árbitro olvidó anular la advertencia e hizo caso omiso de la señal del marcador que indicaba que ese punto marcaba el final del encuentro. En lugar de eso, el árbitro decidió dejar que el encuentro continuara y el equipo estadounidense recuperó la ventaja, ganó el set y posteriormente también ganó el desempate y el encuentro.

Después de realizar durante 12 horas un análisis exhaustivo de la situación con reiteradas intervenciones de cada miembro del jurado, los árbitros y los marcadores, el Dr. Leroy Walker, Presidente del Comité Olímpico de Estados Unidos (USOC), los representantes del voleibol estadounidense y el jurado de la FIVB decidieron anular el resultado y sentenciar el encuentro 3-1 a favor de Japón. La FIVB fue acusada de favorecer a Japón y sus miembros influyentes fueron criticados por tomar una decisión prejuiciada. Este suceso ocupó los titulares de los periódicos y fue objeto de numerosos reportajes televisivos, lo cual llegó a despertar el interés del público hacia el voleibol. Posteriormente, los jugadores estadounidenses se afeitaron la cabeza y ganaron todos los encuentros siguientes, hasta que finalmente perdieron contra Brasil en una semifinal de suspense, para

después ganar la medalla de bronce contra Cuba. Aunque el equipo estadounidense hubiese ganado a los brasileños, el voleibol no hubiese tenido en los medios de comunicación de Estados Unidos un eco tan grande como el del caso Samuelson.

Esto ilustra el hecho de que las noticias negativas se venden mejor que las positivas. El voleibol obtuvo cobertura mundial porque era la primera vez que una federación internacional revocaba la decisión de un árbitro en los Juegos Olímpicos. La prensa estadounidense hizo su trabajo. La FIVB nunca se preguntó si las reacciones habían sido normales, injustas o incluso perjudicadas, pero la prensa hizo un buen trabajo a favor del voleibol.

Los deportes competitivos no pueden sobrevivir ni podrán desarrollarse sin los medios de comunicación. Por esta razón, las relaciones con el departamento de noticias de la prensa, radio y televisión deben ser:

- **efectivas**, para que produzcan resultados tangibles;
- **continuas**, para mantener un flujo constante de información que pueda ser utilizada en caso de haber disponibilidad de espacio;
- **personales**, para que el oficial de prensa sepa quien suministra la información, y
- **abiertas**, para que la información suministrada sea veraz y de gran calidad.

Los representantes de los medios de comunicación han de recibir información de manera puntual y los hechos pertinentes se deben presentar, en la medida de lo posible, de manera que se los pueda utilizar inmediatamente. Se debe evitar la información verbal a menos que se distribuyan declaraciones escritas posteriormente al respecto. Hay que comprobar siempre la veracidad de la información y utilizar términos que tengan un solo significado para evitar malas interpretaciones. Una vez que se haya iniciado una competición, las federaciones nacionales mantendrán a los representantes de los medios de comunicación debidamente informados, y de manera oportuna, sobre su desarrollo, situaciones y resultados.

Distintos tipos de medios de comunicación

Cada medio de comunicación tiene necesidades, peculiaridades y objetivos específicos. Por lo tanto, es importante informar sólo sobre lo que le corresponde a cada uno de estos medios.

Prensa escrita

La prensa escrita ofrece información impresa duradera que se puede guardar y volver a leer, relata en detalle los hechos y comentarios sobre competiciones, y puede contener gran cantidad de nombres, planes, comparaciones y estadísticas.

Radio

La radio ofrece narraciones emotivas, ya sea en vivo o en grabaciones diferidas, con noticias cortas pero repetidas. No se deben menoscabar las noticias deportivas difundidas a través de la televisión y la radio, ni los programas de noticias generales. Estas noticias se transmiten en horas de máxima audiencia y, aunque su difusión incluye sólo unos pocos segundos de comentarios sobre un evento deportivo, miles de personas las escucharán y se habrá logrado despertar el interés del público. La radio puede dedicar más tiempo a las historias si éstas atañen a equipos locales y a personalidades conocidas. Esto es fundamental cuando se dirige una organización local.

Las federaciones nacionales deben tratar de ofrecer a la estación de radio la posibilidad de usar su logo alrededor del área de competición, a cambio de avisos radiofónicos breves y periódicos que anuncien el evento. También pueden otorgar exclusividad sobre los derechos de radiodifusión a una estación importante si se considera apropiado.

Televisión

La televisión es el medio de comunicación que más impacto tiene debido a la poderosa acción de las imágenes. También es informativa por las noticias deportivas que difunde y que pueden contener fragmentos de competiciones comentadas, ya sea en vivo o en

grabaciones diferidas. La televisión puede dar el impulso necesario para que un deporte llegue a gozar de popularidad. Sus efectos visuales, usando cámara lenta, repeticiones, fondo y apoyo visuales, también pueden generar discusión sobre situaciones reales de las competiciones.

La televisión requiere comentarios o relatos cortos del evento deportivo, tomas cautivadoras e impactantes y videoclips. Las cadenas de televisión pueden ser invitadas a enviar a sus cámaras para que filmen conferencias de prensa o competiciones. Una buena relación ayudará a convencerlas de que envíen a todo un equipo.

La televisión está interesada sobre todo en eventos caracterizados por la calidad de su organización, bellas imágenes, grandes muchedumbres, extensa cobertura mediática y patrocinio empresarial que puedan financiar la teledifusión y los anuncios.

El valor de los derechos de transmisión de un evento por televisión depende ante todo de la disponibilidad en el campo del patrocinio, la amplitud de la cobertura (local, regional, nacional o mundial), la importancia del evento para el público y la competitividad de los deportistas locales. En muchos países las organizaciones deportivas nacionales otorgan los derechos de radiodifusión de ámbito nacional sin costo alguno a cambio de la cobertura televisiva (producción de la señal).

Muchos eventos deportivos ocupan un lugar preponderante en la mayoría de las redes de televisión. En Estados Unidos, los eventos de la NBA, NFL y MLB son muy codiciados. En el ámbito internacional, los Juegos Olímpicos, el Mundial de Fútbol, la Fórmula 1, el atletismo y el Voleibol obtienen sus ingresos más altos de la venta de sus derechos de teledifusión.

Fotografía

La fotografía es también un medio de comunicación eficaz. La prensa escrita debe tener acceso a las fotografías tomadas por fotógrafos profesionales, quienes pueden explotar de manera muy efectiva los valores fotogénicos de la acción deportiva. La fotografía complementa la información escrita. En consecuencia, los organizadores deben tratar de tener, en la medida de lo posible, fotografías digitales o convencionales a la disposición de la prensa escrita.

Apoyo logístico a los medios de comunicación

La administración de los medios de comunicación no sólo significa prestar servicios o extender cortesías a los miembros de la prensa, televisión y radio, sino que implica además la preparación de unas instalaciones y condiciones de trabajo adecuadas para los medios de comunicación, la preparación de una información correcta y su distribución en el tiempo oportuno. Las grandes organizaciones deportivas que tienen programas al alcance de todos y programas de entrenamiento para equipos nacionales, y que organizan competiciones nacionales y eventos internacionales o multideportivos, sólo adquirirán credibilidad como organizaciones profesionales si cuentan con un oficial de prensa a tiempo completo que mantenga un contacto permanente con el mayor número de personas posible en los medios de comunicación.

Papel de un oficial de prensa o comunicaciones

Las responsabilidades de este oficial consisten en prestar atención personal a los periodistas y otros reporteros que asistan a los eventos, coordinar la organización de las conferencias de prensa, seguir el proceso de acreditación de la prensa, supervisar el flujo de información a la prensa antes del evento y verificar el adecuado funcionamiento del centro de prensa durante el mismo.

Toda organización deportiva nacional e internacional debe tener un oficial responsable de los contactos y las relaciones personales con los medios de comunicación. Las pequeñas organizaciones deportivas deben tratar de obtener la participación voluntaria de un reportero deportivo y de un comentarista de televisión o radio que esté dispuesto a contribuir al desarrollo de su deporte. También se puede pedir a un aficionado al deporte que se haga cargo, como voluntario, de esta labor. No sólo las grandes organizaciones deportivas, clubes y ligas importantes, sino también las grandes estrellas del deporte deben contar con gerentes de relaciones públicas o responsables de las comunicaciones que administren su imagen, la información, la preparación y los resultados de sus encuentros, reuniones y eventos especiales.

Es aconsejable que todos sus contactos en los medios de comunicación tengan el nombre, la dirección y el número de teléfono del responsable de las comunicaciones con quien se puedan comunicar para

obtener información, estadísticas y todos los detalles relacionados con las competiciones, los clubes y los competidores estrella. Esta persona facilitará el trabajo de la prensa y otros medios de comunicación, y sobre todo mantendrá encendida la llama del deporte ante la mirada del público.

El responsable de las comunicaciones o las relaciones con la prensa debe organizar, poner en práctica y seguir cada proyecto relacionado con los periodistas, fotógrafos, agencias de noticias y, en general, todas las actividades vinculadas con los medios de comunicación. Eso incluye las fotografías de acción en las competiciones, los premios por la mejor organización de la prensa en un evento deportivo y la mejor cobertura nacional o internacional del deporte.

El responsable de las comunicaciones debe cumplir con las obligaciones siguientes de una manera profesional:

- **Elaboración de una guía para los medios de comunicación**, así como la coordinación del diseño, la planificación y la puesta en marcha de los aspectos organizativos de la prensa para grandes campeonatos y competiciones importantes. Esto comprende la preparación de cuestionarios y formularios como se indica en la guía para los medios de comunicación, la distribución constante de información relacionada con los equipos y competidores, los resultados de las competiciones y los sorteos.
- **Supervisión del proceso de inscripción que acredita a los periodistas** que tengan previsto asistir a eventos importantes.
- **Supervisión de los servicios de prensa** en todos los eventos deportivos importantes, incluidos los servicios de planificación e implementación (equipamiento y material de trabajo, información por distribuir), salones para conferencias de prensa, áreas de trabajo (sala de telecomunicaciones y oficinas de prensa) y salones de descanso.
- **Preparación de recortes de prensa** para todos los participantes en las conferencias de prensa del presidente de la organización, el club, el circuito o la liga, incluidos las hojas informativas sobre asuntos controvertidos, los artículos conmemorativos y el directorio de participantes con motivo de las competiciones nacionales; informes y artículos temáticos sobre competiciones deportivas y deportistas involucrados, y cualquier material de interés para la prensa como, por ejemplo, los boletines informativos.
- **Creación de un plan de comunicación**, que establezca un plan maestro de prensa y programas operativos mensuales detallados con el

fin de asegurar y ampliar la presencia del deporte ante los medios de comunicación. Mantener actualizadas las listas de los medios de comunicación.

- **Organización de un sistema informatizado de clasificación** para archivos fotográficos, libros y publicaciones.
- **Supervisión de los distintos proyectos** del plan principal de operaciones para cada competición nacional y el seguimiento de cada proyecto.
- **Coordinación y colaboración estrecha entre los departamentos** de la organización, especialmente los departamentos técnicos, de competiciones y de mercadotecnia. Mantener un contacto cercano con los organizadores de eventos de circuitos en deportes individuales y de eventos de ligas nacionales en deportes por equipo.
- **Suministro de información sobre actividades y programas** relacionados con los distintos eventos organizados por las ligas nacionales y asociaciones locales, manteniendo a los medios de comunicación al tanto de todos los asuntos dentro de su esfera.
- **Consolidación de las relaciones con los medios de comunicación** y establecimiento de contactos con los grandes periódicos y agencias de noticias, las agencias internacionales de noticias, los responsables de las secciones deportivas de los canales de televisión más importantes para encontrar formas de obtener información sobre el deporte que es objeto de reportajes. Se debe contactar a los representantes de los medios de comunicación en las reuniones de los Comités Olímpicos Nacionales, las reuniones de prensa, las competiciones nacionales y otros eventos.

Personas por contactar

El departamento de prensa o comunicaciones de la organización deportiva debe elaborar una lista clara y exacta con los nombres y direcciones de las personas con quienes uno se debe poner en contacto en las diversas organizaciones de los medios de comunicación. Es aconsejable preparar una tarjeta de identificación para cada persona, con sus datos personales y familiares, e incluso con sus pasatiempos. Los responsables del enlace se clasifican por el medio de comunicación.

- **Prensa escrita/periódicos deportivos:** los periodistas reporteros y redactores deportivos principales. El presidente de la federación na-

cional también debe conocer al gerente general o director del periódico.

- **Revistas de deportes:** los responsables del personal editorial o personal del deporte específico.
- **Otras revistas y periódicos en general:** los periodistas reporteros y redactores deportivos principales. El presidente de la federación nacional también debe conocer al gerente general o director del periódico.
- **Radio:** comentaristas deportivos, directores de programación, gerentes de adquisiciones; estos últimos serán contactados por el presidente de la federación nacional.
- **Televisión:** comentaristas deportivos, comentaristas de noticias, redactores de noticias, directores de programas, gerentes de adquisiciones; estos últimos serán contactados por el presidente de la federación nacional.
- **Agencias de noticias:** con ocasión de competiciones nacionales e internacionales, las agencias nacionales de noticias y los corresponsales extranjeros de las agencias internacionales de noticias deben ser informados periódicamente acerca de la preparación de eventos y ser invitados de manera especial para asistir a ella. El presidente de la federación nacional se debe poner en contacto y conocer a las personas que dirigen la agencia nacional de noticias y la oficina local de cada agencia internacional de noticias.

Estrategia operativa

El oficial de prensa de la organización ha de preparar y seguir un plan maestro de comunicaciones y el calendario de actividades que se describe a continuación:

- **Mantener listas actualizadas** con las direcciones postales y electrónicas, los números de teléfono y los números de fax de todas las agencias de prensa nacionales e internacionales de la ciudad en la que esté ubicada la sede de la federación nacional y de los medios de comunicación más importantes de las grandes ciudades del país.
- **Enviar regularmente comunicados de prensa, boletines informativos** o circulares sobre acontecimientos deportivos, actividades de la organización, equipos y deportistas nacionales, así como sobre los grandes clubes.

- **Tener a mano los nombres, las direcciones y, de ser posible, los pasatiempos de todos los contactos de prensa** para que se les puedan enviar los informes de prensa. Agregar la nota siguiente: *En caso de ausencia entregar, por favor, a la persona que esté a cargo del deporte especificado o los deportes en general.*
- **Comunicar a los editores y contactos de prensa en general** el nombre, la dirección postal y electrónica, el teléfono, el número de fax y los lugares en los que se puede localizar al oficial de prensa de la federación nacional o al oficial de prensa responsable del evento, el club o la actividad.

Redacción y publicación de la información

Cada organización tiene personal de comunicación que prepara las estadísticas, los informes, las decisiones y otros temas de interés para todos los niveles de la organización interna, sus miembros y el mundo exterior. Esta información habrá de redactarse con claridad para evitar malentendidos, ser breve y fácil de leer, llevar la fecha de distribución y publicación, y distribuirse a tiempo para cumplir con los plazos de noticias y publicaciones.

Asignar la tarea

De acuerdo con el tipo de evento deportivo y el interés de los medios de comunicación, cabe determinar a qué nivel de la organización se debe preparar y distribuir la información. Esta decisión se puede tomar siguiendo los criterios de la tabla 4.1.

Las competencias mundiales son las más susceptibles de atraer la atención internacional. No obstante, las campañas especiales y programas de relaciones públicas, como los campeonatos continentales y los eventos mundiales de clasificación, pueden despertar interés en el mundo entero. Las pruebas olímpicas clasificatorias son importantes hoy en día debido a la cobertura mundial que los medios de comunicación reservan a los Juegos Olímpicos. Esas imágenes de la prensa y la televisión se deben utilizar en beneficio del deporte local, aunque su país no participe en ese deporte en el ámbito olímpico.

Cada organización deportiva internacional que participe en los Juegos Olímpicos debe tener las imágenes de vídeo y los recortes de

Tabla 4.1 ¿Quién debe preparar y suministrar información a los diferentes medios?

Ámbito del evento	Medios interesados	¿Quién debe preparar y suministrar la información?
Local	Prensa local únicamente	Club/asociación local
Regional	Prensa local y regional	Club/organizador
Nacional	Prensa nacional, TV	Federación nacional/ organizador
Continental	Prensa nacional, TV	Confederación/organizador
Internacional	Radio, agencias de prensa (nacional e internacional)	Federación nacional/ organizador
Mundial	Prensa nacional, mundial; TV; radio; agencias de prensa (nacional e internacional)	Federación internacional organizador
Olímpico	Prensa nacional, mundial; TV; radio; agencias de prensa (nacional e internacional)	Comité Olímpico Internacional/Federación Internacional/organizador

prensa a la disposición de los miembros de las organizaciones deportivas que participan en los Juegos Olímpicos con el fin de hacer posteriormente presentaciones y, a través de ellas, conseguir patrocinadores para los equipos y los competidores nacionales. Esta cobertura mediática permite crear los héroes míticos que son indispensables para mejorar la imagen del deporte y dar más oportunidades de éxito económico a los competidores.

Comunicados de prensa

Un comunicado de prensa es un informe breve y conciso que contiene hechos de interés general que deben hacerse públicos. El texto debe ser preparado cuidadosamente con frases cortas, llamativas e interesantes sin encabezamiento y mecanografiado con un tipo de letra normal a doble o triple espacio. Las frases serán cortas y su secuencia lógica. Hay que respetar las reglas de gramática y ortografía, usar estructuras correctas y sobre todo comunicar hechos veraces. También se debe incluir el nombre y la dirección de la organización.

La regla principal consiste en mencionar todos los hechos y noticias relevantes en el primer párrafo. Los detalles o la información de menor importancia se pondrán al final. El texto debe cautivar e interesar al lector. Las fotografías pueden ayudar a incrementar el impacto. En el momento de redactar un comunicado de prensa, es esencial contestar a las siguientes preguntas: ¿quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿por qué?, ¿cuándo? y ¿cómo? Son habituales tres tipos de comunicados de prensa: el artículo preliminar, el artículo de seguimiento y el artículo de fondo. Se tienen que evitar frases estereotipadas y comentarios humorísticos, declaraciones irracionales o prejuiciadas, blasfemias y excusas, un lenguaje muy técnico y distorsiones e imprecisiones.

Hay que tener en cuenta que no se publicarán los informes de prensa que contengan información con poco o ningún atractivo para los lectores, historias viejas o anticuadas, historias mal escritas, información exagerada, imprecisiones obvias u omisiones, duplicidad de comunicados previos o información superficial de poco valor.

Puede ocurrir que un reportaje no se publique porque haya otras informaciones más interesantes, porque sea muy similar a un tipo de anuncio gratuito, porque no haya espacio disponible o porque el contenido vaya en contra de la política del periódico.

Los comunicados de prensa pueden ser utilizados de varias maneras. Por ejemplo, es posible publicar copias semanal o mensualmente para los miembros. Otra posibilidad consiste en archivarlos en una carpeta especial que se colocará en el área de recepción para que los visitantes tengan fácil acceso a ellos. También se pueden exponer de manera que proporcionen la información a otros departamentos y a otras personas.

La distribución de los comunicados de prensa debe hacerse de acuerdo con el interés potencial de los medios de comunicación según el tipo de evento deportivo. Durante la elaboración del comunicado, reflexione sobre el mejor momento para distribuirlo. Antes de cada temporada, una federación nacional debe anunciar anualmente sus actividades y proporcionar las fechas, los lugares y nombres de los posibles participantes en los eventos o reuniones que organice. Cuando un evento deportivo sea inminente, ríjase por otros criterios; con excepción de las competiciones mundiales que requieren plazos más largos (por ejemplo, dos años para Campeonatos Mundiales), la información indicada se puede distribuir según los plazos sugeridos en la tabla 4.2 para los otros eventos deportivos.

Expectativas de la prensa

Siempre es importante anticipar lo que la prensa espera de los gerentes del deporte o de las organizaciones deportivas en conjunto. Esto no significa que los gerentes de deportes tengan que realizar las tareas del oficial de prensa, sino que supervisarán y darán seguimiento a las responsabilidades de este último, estando atentos a las expectativas de la prensa.

Eventos locales y nacionales

La atención personal, la cortesía y la consideración son siempre bien recibidas por los medios de comunicación, así como todos los demás individuos. Toda persona que tenga responsabilidades dentro de cualquier organización debe estar enterada de las expectativas de la prensa:

- **Hechos acerca de los eventos deportivos venideros**, clubes y competidores (artículos preliminares).

Tabla 4.2 Propuesta de calendario de suministro de información sobre un evento deportivo

Cronología	Tipo de información
Dos meses antes	Fecha, lugar, equipos/deportistas invitados e información general
Un mes antes	Detalles de la competición, historia del evento deportivo, organizador, campeones anteriores, importancia de la competición, venta de entradas, horarios generales de la competición
Dos semanas antes	Información completa sobre nombres de los competidores y equipos confirmados (incluidas las competiciones ganadas), fotografías, historia del evento deportivo e innovaciones que se presentarán, horario de la competición, patrocinadores, etc.
Tres días antes	Llegada de los equipos/deportistas, lugares y horas de entrenamiento, reuniones por celebrar, patrocinadores, talleres, inspección del área de competición, historia de los competidores más sobresalientes
Un día antes	Programa de apertura, personalidades que asistirán a la apertura, entrevistas a los entrenadores, equipos, capitanes de equipo, deportistas que opinan sobre su primera participación y grupos de animación formados para apoyar a algunos deportistas
Durante el evento	Debe elaborarse un boletín diario con los resultados de la competición, clasificación de los equipos o deportistas, noticias del momento y toda la información posible
Después del evento	Agradecer a todos los periodistas su colaboración para el logro de la exitosa distribución o publicación de la información, especialmente a los que asistieron a los encuentros. Expresar reconocimiento, de manera especial y personal, a los redactores y directores de los periódicos, canales de televisión o cadenas de radio que hayan suministrado una cobertura excepcional.

- **Informes sobre los patrocinadores** y la infraestructura para eventos venideros.
- **Informes factuales** en los que no se retenga ninguna información destacable.
- **Invitaciones para cubrir** las actividades preparatorias de los representantes nacionales o los equipos nacionales en vísperas de los eventos.
- **Información directa**, así como también artículos temáticos sobre los equipos, los deportistas y los participantes más carismáticos.
- **Invitaciones para acompañar, en la medida de lo posible, al equipo y los deportistas nacionales** a los eventos o competiciones importantes.
- **Retroalimentación de la federación nacional** sobre los artículos publicados y reconocimiento de la importancia de la labor de los medios de comunicación.

Además, los medios de comunicación esperan que los organizadores y las federaciones nacionales no favorezcan o prefieran un tipo de medio específico en detrimento de otros. Se debe tratar a la prensa, la televisión y la radio sobre un pie de igualdad.

No existe un medio de comunicación mejor que la televisión y la prensa escrita para acceder a grupos específicos, sectores de la población bien definidos e incluso miembros de una organización deportiva. Quince segundos de comentarios por televisión o media página en un gran periódico pueden ser determinantes en cuanto al éxito o fracaso de un programa deportivo.

Eventos internacionales

Los organizadores de eventos de alto nivel deben prestar especial atención a las necesidades de la prensa y mantener un flujo de comunicación constante. Deben comenzar por invitarles oportunamente (entre 6 y 10 meses de anticipación al evento) a que acrediten a sus representantes. En el caso de competiciones mundiales, las federaciones nacionales tienen que involucrar a los periodistas de la prensa escrita del mayor número posible de países.

Los medios de comunicación de cada país participante deben estar totalmente involucrados a través de boletines periódicos de su federación nacional y del organizador.

¿Qué espera la prensa del organizador?

- **Ser invitada especialmente para ser acreditada**, recibir los programas de actividades y tener instalaciones adecuadas para su trabajo, y, de ser posible, transporte.
- **Recibir con suficiente antelación un artículo** preliminar sobre la competición, sus ediciones anteriores y detalles de los equipos y deportistas participantes, así como de los competidores locales y extranjeros.
- **Recibir artículos de seguimiento** a través de boletines periódicos y fotografías de la organización, los lugares de las competiciones y las estadísticas sobre eventos deportivos anteriores.
- **Recibir un material preciso y correctamente preparado** y, en la medida de lo posible, ilustrado con fotografías, especialmente cuando se trata de grandes competiciones nacionales e internacionales o de conferencias de prensa.
- **Tener a su disposición instalaciones de telecomunicación, material y equipos apropiados** en sitios bien arreglados y espaciosos. Las máquinas de escribir son tan indispensables como los ordenadores portátiles, fotocopiadores, fax, teléfonos para comunicación local e internacional, en el caso de competiciones internacionales.

Coordinación de los medios de comunicación en eventos mundiales

Es imprescindible involucrar a todos los departamentos de que se compone la organización en la preparación y ejecución de un plan que implique a los departamentos que llevan a cabo actividades con o para la prensa.

Preparación de un plan de prensa y comunicaciones

Debe prepararse un plan especial de prensa y comunicaciones, de ser posible, de dos años, o por lo menos uno, antes del evento deportivo. Este plan debe ser implementado de acuerdo con el calendario, luego empezar con el registro anticipado de los periodistas, y continuar con artículos temáticos sobre eventos anteriores, boletines informativos periódicos, la organización de un centro de prensa y el

establecimiento de un procedimiento de acreditación. Todas estas actividades se deben organizar por orden cronológico con miras a su realización, pero cada elemento debe estar listo en cualquier momento. Conviene tener en cuenta que no todos los periodistas inscritos con antelación estarán presentes en el evento y, por lo tanto, no necesitarán una acreditación.

Jefe y oficial de prensa del evento

El organizador de un evento deportivo mundial designa a un jefe de prensa y la organización deportiva internacional en cuestión cuenta con un oficial de prensa responsable de las relaciones con la prensa. Ambos deben coordinar sus funciones y supervisar la instalación y el funcionamiento del centro de prensa y sus diversas secciones (áreas de trabajo, centro de telecomunicaciones, salones de entrevistas y de descanso).

El jefe de prensa:

- es responsable de la elaboración del informe de prensa después de cada serie, ronda o encuentro, así como de su distribución;
- es responsable de la entrevista oficial de prensa que se efectúa inmediatamente después de cada serie, ronda o encuentro, y debe velar por que estén presentes periodistas, intérpretes, entrenadores y competidores;
- no debe abandonar la oficina técnica (o secretaría) antes de haber recibido los últimos resultados de los otros lugares de competición.

El oficial de prensa de la federación internacional:

- debe tener total acceso a las áreas de prensa y televisión;
- debe coordinar con el organizador y los oficiales responsables de la zona de competiciones las posiciones de los fotógrafos alrededor del área de competición o la cancha de juego y en áreas específicas restringidas.

Preparación y distribución de un boletín diario

El comité organizador de eventos importantes es responsable de la elaboración de un boletín diario que será distribuido a los medios

de comunicación y los oficiales presentes en las instalaciones de las competiciones. Sin embargo, la preparación, el contenido y la coordinación están bajo la responsabilidad de un oficial nombrado por la federación internacional.

El primer boletín diario debe ser preparado, impreso y distribuido *en cada sitio de competición* el día anterior al inicio del evento deportivo, y debe indicar la conformación de cada equipo y contener la lista de competidores de cada delegación, aprobada por las autoridades competentes del evento, así como cualquier información y programa de actividades pertinentes que no estén especificados en el manual o programa oficial.

Los boletines diarios subsiguientes, a partir del segundo, han de contener:

- los resultados de cada serie, ronda o encuentro del día;
- los resultados diarios con la clasificación de cada individuo o equipo por grupo, ronda o serie;
- los eventos diarios y su horario;
- cualquier cambio en el programa de entrenamiento.

El personal encargado de preparar y publicar el boletín diario tiene que estar al pie del cañón después de una serie, ronda o encuentro para recibir y analizar los resultados procedentes de otros sitios de competición.

Después de cada etapa de la competición, el boletín diario debe contener también:

- estadísticas completas sobre los competidores participantes;
- información sobre las circunstancias (cómo y dónde) en las que cada equipo o deportista seguirá con la competición;
- hora y lugar del sorteo en caso de necesidad.

Una persona designada por el organizador local será responsable de la distribución del boletín diario en los lugares designados por la federación internacional y el comité organizador. Este boletín diario debe ser distribuido al finalizar la última competición programada, durante la noche o muy temprano a la mañana siguiente (antes de las 7 a.m.) según lo determine la federación internacional y el comité organizador.

ENTABLAR RELACIONES CON EL PÚBLICO

Los componentes de una sociedad son las relaciones efectivas entre los seres humanos, no los seres humanos mismos.

Arnold Toynbee, *Estudio de la Historia*

En el capítulo 3 de este libro se analizaron varios elementos clave que llevan a las organizaciones deportivas al éxito, mientras que el presente capítulo ha comenzado con una presentación sinóptica de las relaciones con los medios de comunicación. Se proseguirá ahora con el estudio de lo que es potencialmente la herramienta principal de la organización: excelentes relaciones con la gente, con otras organizaciones, con los patrocinadores y los medios de comunicación. Esto comporta el respeto y la confianza para con el deporte, la organización en sí y sus programas. Las *relaciones públicas* se refieren a la comunicación fuera de la organización y las *relaciones humanas*, a la comunicación dentro de la misma.

Relaciones humanas internas

Un individuo sólo se convierte en un miembro de pleno derecho de la organización mediante relaciones humanas adecuadas. La forma de tratar a la gente es tan importante que la naturaleza de estas relaciones puede llegar a reflejar la naturaleza de la misma organización. Desarrollar la fidelidad y un sentimiento de lealtad para con la organización es la meta final de las relaciones humanas. Eso implica inculcar a sus miembros, tan pronto como sea posible, el sentimiento de pertenencia.

Grupos dentro de la organización

Un grupo, por definición, tiene un objetivo compartido por todos sus miembros. Los subgrupos pueden formar parte del grupo cuando existe un interés mutuo y, para algunos miembros, esta asociación más pequeña tiene sentido. Sin embargo, los diferentes subgrupos pueden debilitarse si no logran plantear objetivos personales deseables.

La fidelidad y la lealtad de los miembros para con la gran organización no se deben considerar como una amenaza a la identidad interna de los subgrupos. Sin embargo, aunque pueden surgir conflictos debido a intereses específicos de subgrupos, ello no implica una falta de lealtad del subgrupo hacia la organización en conjunto.

Aun cuando un individuo se siente atraído hacia un grupo por varias razones y decide formar parte de él, el grupo también es el resultado de una decisión colectiva por parte del resto del grupo. El individuo debe adaptar sus decisiones o actitudes a las del grupo para evitar ser rechazado o aislado del mismo. No obstante, para atraer a gente, los grupos necesitan ofrecer algo atractivo y han de tener estructuras que favorezcan las relaciones dentro de la organización y respeten a las personas que forman parte de ella.

Comunicación y relaciones por nivel

Las relaciones humanas entre los miembros de una organización son un proceso de comunicación adecuada entre ellos y necesitan la misma atención en todos los niveles de la organización. Al fracasar este proceso, se crea un conflicto relacional. La comunicación incluye cualquier forma de dar y recibir información, ideas, sugerencias, impresiones y conceptos, ya sean deliberados y formales o sutiles. La comunicación sutil incluye el lenguaje corporal a través de los ojos, las cejas, las manos y la postura. En realidad, hasta el silencio puede ser, bajo ciertas circunstancias, una forma de comunicación.

El intercambio de mensajes llamado comunicación nunca podrá completarse en un paso. Éste también requiere retroalimentación. La interpretación es una etapa de la comunicación que sigue al envío del mensaje. Todo dependerá de la manera en que el mensaje haya sido expresado y otras complejidades del proceso de comunicación, incluidos los medios rivales y las actitudes predominantes.

Por lo tanto, antes de comunicar, los gerentes del deporte deben aprender a escuchar y captar la atención de aquellos con quienes comunican. Este proceso de comunicación se da a distintos niveles de la organización.

Primer nivel. Ésta es la relación de más alto nivel entre el número uno de la organización y sus más altos dirigentes. En las organizaciones deportivas eso significa el presidente y los jefes de cada unidad administrativa (miembros del comité ejecutivo, coordinadores, direc-

tores, gerentes y presidentes de comisiones) y eventualmente, algunos gerentes de rango inferior.

Segundo nivel. Ésta es la relación que se establece entre los coordinadores, directores, presidentes de comisiones y representantes regionales o continentales. De ellos puede depender el fracaso o el éxito de la organización en conjunto, debido a que pueden politizarse fácilmente y provocar la aparición de intereses de subgrupos y hasta luchas por el poder.

Nivel operativo. Ésta es la relación humana más significativa e intensa. Sin embargo, ello no impide que otros niveles de administración tengan un papel de supervisión en las actividades diarias de la organización.

El orgullo de pertenecer a la organización

La lealtad y los sentimientos colectivos tal vez no sean visibles dentro de la organización, pero están muy presentes en el sentimiento de orgullo de pertenecer a la misma. La organización puede desarrollar este orgullo y, a tal efecto, compartir información, utilizar el consenso para lograr acuerdos sobre objetivos y estimular la participación.

Compartir información permite a los empleados y a los miembros entender mejor sus deberes y papeles dentro de la organización. Se trata de informarles sobre lo que necesitan y/o quieren saber. Cuando empleados y miembros ayudan a que se tomen decisiones sobre objetivos relacionados con la organización, aumenta la satisfacción por su trabajo. Se trata de evitar presiones para adoptar objetivos inalcanzables, ya que esto sólo puede generar frustraciones. Una participación espontánea procede de sentimientos positivos acerca del contexto organizativo y una aceptación de objetivos comunes. La participación en las tareas cruciales y la satisfacción por el trabajo hecho traen consigo lealtad y cierto grado de orgullo para con la organización.

Ambiente de trabajo positivo

La promoción de las relaciones humanas dentro de una organización exige por parte de ésta una inversión de recursos humanos y financieros. Los individuos prosperan cuando se les reconocen sus es-

fuerzos y aceptan con gusto las oportunidades de ganar ese reconocimiento. Por esta misma razón, la asignación de tareas difíciles o imposibles de llevar a cabo con éxito genera grandes frustraciones entre los empleados y socava su ánimo. Las organizaciones pueden expresar verbalmente su reconocimiento a sus miembros a través de sus supervisores, mediante los boletines de la organización o de otras maneras.

Las malas condiciones de trabajo tienen un impacto negativo en la moral del grupo debido a que la gerencia puede dar la impresión de que está haciendo caso omiso de sus necesidades. El ambiente emocional influye en la productividad al igual que la temperatura, la humedad, la luz y el ruido. Estas condiciones se deben ajustar para satisfacer las necesidades de los empleados.

Si los miembros o empleados de la organización están convencidos de la incompetencia de su presidente o sus gerentes, no estarán lo suficientemente motivados como para producir un trabajo de calidad y perderán rápidamente el interés que hubieran tenido en cooperar y cualquier sentimiento de orgullo que pudieran haber sentido por pertenecer al grupo. Es esencial para toda organización que sus gerentes de primer nivel, presidentes de comisiones y líderes regionales cuenten con la experiencia profesional y la autoridad necesarias para enfrentarse eficazmente a los problemas planteados por los empleados, miembros y otras organizaciones. El uso inadecuado del poder por gerentes de primer nivel, incluso por accidente o equivocación, perjudicará seriamente las relaciones laborales dentro de la organización. Esto acarreará una pérdida de credibilidad y motivación, así como un incremento de la desconfianza y la sospecha dentro de la misma organización. El primer nivel de gestión encarna la tendencia y el espíritu de la organización. A este respecto, lo que digan y hagan esos gerentes es visto como la representación del liderazgo de la organización. Si ellos son incompetentes, el presidente y la organización en conjunto serán percibidos como tales.

Cuando se despide a un empleado, un miembro o un presidente de comisión, se envía el mensaje siguiente a los otros miembros y empleados: «¡Cuidado, esta organización no proporciona ninguna garantía y te despedirá cuando ya no te necesite!». Los empleados que crean que su despido es inminente mostrarán naturalmente menos lealtad hacia la organización. Es importante reiterar a los miembros y los empleados que son realmente parte del grupo, reafirmar su capa-

cidad y consolidar su talento. Para evitar que haya gerentes de deportes incompetentes o ávidos de poder, así como procesos de despido muy dolorosos, se debe contratar a personas que ya hayan realizado sus pruebas y nunca por hacerle un favor a alguien, por más influyente que sea.

Relaciones públicas externas

Las organizaciones orientan las relaciones hacia la opinión pública de la misma manera que orientan las relaciones de mercadotecnia hacia los patrocinadores, bien sean individuos o compañías. Las relaciones públicas influyen en la percepción de los miembros de la comunidad a todos los niveles en relación con un deporte, su organización, sus actividades y sus objetivos. Un buen plan de relaciones públicas contribuirá a una imagen más positiva, la cual, a su vez, generará un apoyo efectivo y duradero de segmentos importantes de la comunidad.

Comportamiento de los miembros

Es bien sabido que la conducta de los miembros de cualquier organización deportiva influye en la percepción que los medios de comunicación y el público en general tienen de su deporte y sus programas. Las actividades de relaciones públicas influyen tanto en la imagen de un deporte como en su reputación. Por esta razón, las organizaciones deben comunicarles a los miembros y los participantes la importancia de su conducta.

Percepción de los programas deportivos

Si un programa deportivo es considerado como excelente, práctico y benéfico para la juventud, éste promoverá entonces con éxito una variedad de productos y comunicará su valor a toda la sociedad. Las organizaciones deportivas nacionales deben esforzarse por comunicar los valores de su deporte de una manera positiva a través de actividades de relaciones públicas. Mason y Paul reconocieron ya en 1988 que *las relaciones públicas son el proceso de hacer llegar los hechos correctos a la gente idónea en el tiempo justo y de una manera adecuada*. Influir en las

percepciones de la gente es una parte muy importante de las relaciones públicas.

Flexibilidad de las relaciones públicas

La flexibilidad de las relaciones públicas promueve un pensamiento positivo sobre el deporte y la programación de la organización de muchas maneras diferentes. El proceso de las relaciones públicas debe enfatizar sentimientos positivos y una buena imagen, que creen de este modo armonía y entendimiento entre los programas deportivos y el público mediante un plan bien concebido. Por una parte, se puede ejercer fácilmente influencia en el comportamiento humano, incidiendo en la percepción personal y de grupo, de manera que se fortalezcan los sentimientos positivos y la verdad, y simultáneamente, por otra parte, erradicar las actitudes negativas.

Necesidad de un plan de relaciones públicas

Toda organización deportiva debe tener su propio programa de relaciones públicas para mejorar su imagen y generar la confianza del público en su deporte y en la organización misma (Figura 4.1). A este respecto son de importancia particular las actividades de la organización, los contactos personales entre los miembros de la organización y el público en general, las relaciones profesionales con los miembros de los medios de comunicación y los discursos públicos oficiales.

Las buenas relaciones públicas florecen con una buena comunicación entre la organización deportiva y los diversos tipos de público, incluso los medios de comunicación y los patrocinadores. La base de una buena comunicación es una información veraz y exacta suministrada por personas fiables. Esto también explica por qué la mala conducta y los escándalos que involucren a miembros pueden destruir la credibilidad del deporte y la confianza en la organización.

La organización debe tener a alguien que hable en su nombre: los mejores portavoces son los mismos deportistas, pues recogen los frutos del deporte que practican. Junto con los deportistas, el personal pagado y voluntario de la federación nacional desempeña un papel importante en las actividades de promoción y relaciones públicas.

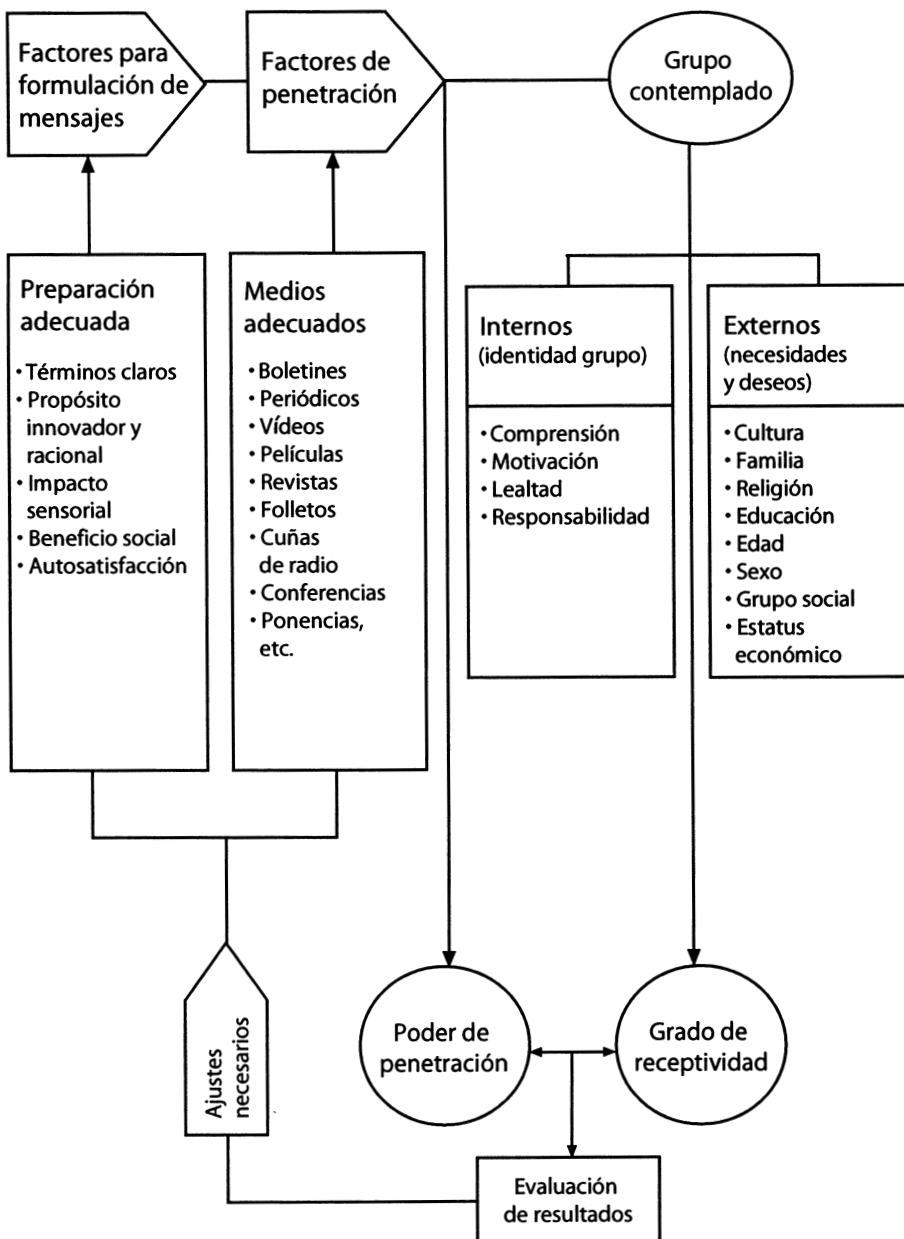


Figura 4.1 Factores clave de un plan de relaciones públicas
Cortesía de Nuova Immagine.

Estrategia para mejorar la imagen

El uso de locales e instalaciones de excelente calidad, en perfecto estado y bien administrados, crea una imagen positiva de la federación nacional y sus programas. Además, la participación de esta federación en actividades nacionales, proyectos de caridad, clubes de servicios, así como en organizaciones deportivas y no deportivas profesionales, también contribuye a realzar su imagen. Esto es aún más cierto cuando la organización goza de un buen perfil y visibilidad, ya que ello trae consigo un mayor grado de estima y respetabilidad, tanto por ella misma como por sus programas.

El compromiso y la participación activa en programas de la comunidad son importantes para crear una mejor imagen y aumentar la conciencia del público hacia la federación nacional y sus programas. Cada oportunidad que tenga una federación nacional de participar en actividades sociales le permitirá promover su imagen si está debidamente vinculada con las actividades de la comunidad y ha sido promocionada correctamente.

Clase y estilo

Cada actividad, participación o contribución debe caracterizarse por su clase y profesionalismo para proyectar la mejor imagen de la organización y sus programas. La organización profesional de eventos deportivos, junto con el comportamiento responsable de sus participantes, oficiales y espectadores, le confiere clase a la imagen de un deporte. El adecuado alojamiento de los miembros de los medios de comunicación, patrocinadores, autoridades e invitados que asisten a un evento, junto con los espectáculos intercalados, buenos asientos y la actitud alegre de grupos organizados, son algunos ejemplos de los numerosos factores que contribuyen a crear una imagen positiva y a enaltecer la reputación de la federación nacional y sus actividades.

La implementación de un programa de actividades, tal como está programado, siempre producirá una imagen positiva y creará una buena reputación. El hecho de cambiar la fecha de un evento deportivo o el lugar en el que se lleve a cabo destruye la credibilidad y empaña la imagen de una federación nacional.

Una estructura organizativa adecuada y unas rutinas de trabajo fluidas, basadas en procedimientos y políticas, realzan las actividades e infunden respeto al público. La publicación de un folleto impreso en

color que contenga el perfil de la federación nacional, sus objetivos, programas al alcance de todos, oportunidades de patrocinio y eventos nacionales o internacionales importantes ayudará a crear una buena impresión a los patrocinadores.

Relaciones públicas desde distintas perspectivas

Antes de escoger y preparar las mejores formas de comunicación, es necesario tener en cuenta importantes factores de grupo que deben penetrar en la mente de la gente antes de que la comunicación pueda tener alguna influencia en su actitud. Los gerentes de deportes también deben recordar el hecho de que las relaciones públicas pueden tomar diferentes formas y ser objeto de consideraciones particulares según la perspectiva de la persona en cuestión o el marco de la organización (tabla 4.3).

Objetivos de un plan de relaciones públicas

El plan de relaciones públicas puede tener muchos objetivos diferentes según los problemas que una organización deportiva necesite solucionar o de la situación en que se encuentre. He aquí algunos objetivos de la organización:

- Integrar la organización deportiva dentro de la comunidad deportiva de un país o, en el caso de organizaciones internacionales, dentro de la comunidad deportiva mundial.
- Crear actitudes favorables hacia el deporte por parte de la población, las autoridades gubernamentales, los medios de comunicación, las compañías y otras organizaciones deportivas públicas y privadas.
- Proyectar una imagen social, política y ética positiva de la organización.
- Establecer vínculos con toda persona u organización involucrada en el deporte que pudiera ser de ayuda para lograr sus objetivos.
- Promover el interés, el respeto y el apoyo por parte de los medios de comunicación hacia la organización, sus programas y objetivos.
- Promover actividades deportivas al alcance de todos en su propio deporte.

Tabla 4.3 Oficiales de prensa responsables de las relaciones públicas de las organizaciones e individuos

Organizaciones o individuos	Portavoces o agentes de relaciones públicas
Agencia gubernamental	Departamento de relaciones públicas
Instituciones educativas	Departamentos de promoción y colecta de fondos (escuelas y universidades)
Política o interorganizaciones	Agentes de <i>lobbying</i>
Animadores o artistas	Agentes de prensa
Deportistas	Agentes de deportes
Organizaciones deportivas	Agencia de mercadotecnia o unidad interna (según el asunto)
a. Asuntos de prensa	a. Oficina de comunicaciones/relaciones con la prensa
b. Mercadotecnia y patrocinio	b. Agente/agencia de mercadotecnia
c. Asuntos políticos	c. Contactos políticos
d. Colecta de fondos y desarrollo	d. Oficina de desarrollo
e. Reclutamiento, ascensos, etc.	e. Oficina de relaciones públicas

- Ganarse el apoyo y el reconocimiento de las organizaciones públicas y privadas.
- Evaluar periódicamente las actitudes de los medios de comunicación, las autoridades y otras organizaciones deportivas antes de reajustar su programa de relaciones públicas.
- Informar a los empleados, miembros y ejecutivos sobre la influencia que su comportamiento y sus actitudes individuales puedan tener en la imagen pública de la organización, sus programas y sus objetivos.

Como se mencionó con anterioridad, los objetivos de las relaciones públicas deben ser flexibles, aceptables y adaptables. El plan de relaciones públicas debe enfatizar tanto el pensamiento positivo como la buena imagen y crear armonía y entendimiento entre los programas deportivos y la opinión pública. El comportamiento humano es fácilmente influenciado, lo cual incide en la percepción individual y colectiva. El objetivo de las relaciones públicas es crear una imagen positiva que generará un apoyo duradero por parte de segmentos importantes de la comunidad.

Primeros pasos en relaciones públicas

Antes de llevar a cabo actividades de relaciones públicas, es necesario realizar una investigación en este mismo campo para identificar los problemas que se deben solucionar, evaluar los hechos y tomar decisiones.

Investigación en el campo de las relaciones públicas

Para tener una buena comprensión de los problemas y determinar la necesidad de un plan de relaciones públicas, las organizaciones deportivas deberían comenzar con un programa de investigación y repetir periódicamente el proceso. El propósito de la investigación es:

- Indagar lo que el público en general, el gobierno, los deportistas, las instituciones deportivas y los medios de comunicación piensan de la organización, sus programas y sus actividades.
- Cerciorarse de la naturaleza lógica, extralógica o emocional de las opiniones que se han formulado.

- Determinar cómo juzgar esos hechos y tomar decisiones.

Aplicar los resultados de la investigación

Durante la preparación de un plan de relaciones públicas, los procesos de toma de decisiones deben basarse en los siguientes criterios:

- Analizar la situación sin que se inmiscuyan sentimientos, prejuicios, preferencias y temores.
- Analizar los hechos sin prejuicios ni opiniones preestablecidas.
- Combinar los hechos para elaborar propuestas.
- Combinar dichas propuestas para plantear los pros y los contras.
- Sacar conclusiones basadas en argumentos (combinación de propuestas y principios) que conduzcan a la definición de un curso de acción.

Planificación de las relaciones públicas

Una vez que la organización haya terminado con la investigación, haya tomado la decisión de proceder con un plan de relaciones públicas, evaluado la imagen pública de su deporte y estudiado cuidadosamente toda la información recopilada, se debe prestar especial atención a las facetas internas y externas. Este proceso se completa con los tres pasos siguientes:

1) Evaluación de la imagen pública del deporte

Hay que utilizar métodos científicos de sondeo como encuestas por correo, llamadas telefónicas, entrevistas individuales o discusiones colectivas en todos los ámbitos (local, regional, nacional o internacional) en los que esté presente la práctica del deporte, con cobertura total o diseminada en zonas específicas de suma importancia. La investigación y el sondeo deben determinar lo siguiente:

- cómo percibe el público en general el deporte;
- dónde es reconocido el deporte desde un punto de vista geográfico;
- quién practica o mira el deporte;
- qué deportes son los practicados por la mayoría de la gente sondeada;

- qué tipo de información sobre el deporte, sus dirigentes o la misma organización se difunde entre estas personas, y
- qué información retiene su atención.

2) Estudio de la información recopilada y elaboración del plan

Las actividades y las decisiones siguientes son necesarias a medida que se van estudiando los datos y elaborando el plan:

- Enumerar las metas y los objetivos establecidos en el plan estratégico de la organización.
- Determinar si tales metas y objetivos indican la necesidad de crear una imagen positiva o modificar una imagen negativa.
- Escoger los grupos de personas a los cuales va dirigido el plan de relaciones públicas.
- Determinar el tipo de mensaje que puede ser enviado y a través de qué canales.
- Decidir cómo serán evaluados los resultados y por quién.
- Asignar responsabilidades específicas y plazos.
- Preparar un presupuesto que indique los gastos necesarios y las fuentes de ingresos.
- Preparar un plan maestro, con un calendario de las relaciones públicas.

3) Realización del plan

Esta etapa consiste en el desarrollo interno y externo del plan, que se lleva a cabo dentro y fuera de la organización:

Faceta interna. Se trata de influir en la actitud o el comportamiento de los electores, miembros y empleados. Es bien sabido que, sea cual fuere la actividad, la conducta de los miembros de cualquier organización deportiva influirá en la percepción que los medios de comunicación y el público en general tienen de su programa deportivo en conjunto y del mismo deporte. Por lo tanto, la imagen y la reputación de la organización basadas en sus relaciones públicas se deben aclarar desde el principio para quienes se desenvuelven dentro de la organización.

La organización debe entonces establecer principios en relación con el comportamiento de sus miembros, sus empleados y sus líderes, quienes deben enfrentarse con el mundo exterior, recibir a visitantes en la organización, contestar llamadas telefónicas o asistir a

eventos deportivos, culturales o sociales. Se deben establecer estos principios después de contestar las preguntas siguientes:

- ¿Acaso tienen todos los miembros, ejecutivos y empleados de la organización la misma percepción de lo que se espera en cuanto a comportamiento se refiere?
- ¿Acaso se han desarrollado la confianza y la credibilidad entre los miembros, empleados, líderes y unidades de la organización a través de canales de información comunes?
- ¿Acaso sienten los miembros y empleados que las unidades o los líderes de la organización les escucharán y tendrán en cuenta sus necesidades?

Faceta externa. Esta faceta afecta al público en general, los espectadores, los medios de comunicación, los patrocinadores y las autoridades. Una organización deportiva o federación nacional debe comunicar eficazmente los valores de su deporte de una manera positiva a través de actividades de relaciones públicas. Como se ha mencionado anteriormente, Mason y Paul indicaron en 1988 que las *relaciones públicas son el proceso de hacer llegar los hechos correctos a la gente idónea en el tiempo justo y de una manera adecuada.*

La gente debe estar convencida de que la organización, sus objetivos y su programa deportivo son excelentes, prácticos y ventajosos para la juventud, con el fin de promover la imagen del deporte y comunicar sus valores a otros. Por lo tanto, la organización debe definir políticas y procedimientos relacionados con:

- actitudes y comportamientos para recepciones, asambleas, conferencias, congresos y conferencias de prensa;
- negociación de acuerdos de cooperación con otras organizaciones deportivas, culturales y sociales, con el fin de establecer proyectos conjuntos.
- contratación de personal y voluntarios para los eventos deportivos (patrocinadores y medios de comunicación, clubes, entrenadores, jueces o árbitros y periodistas).

También es importante identificar al grupo contemplado en el plan de relaciones públicas y escoger a las personas y los medios más indicados para llevar a cabo ese plan. Esto implica lo siguiente:

- Esbozar el perfil del público involucrado en el deporte, sus valores, actitudes, estatus social y económico, edad y sexo.

- Esbozar el perfil de los patrocinadores que, de acuerdo con sus objetivos comerciales, su misión, su producto o su imagen, podrían ver en el deporte una oportunidad de mercadeo.
- Identificar a las personas, medios de comunicación o grupos que tengan mayor influencia en la opinión pública, las decisiones de los patrocinadores y la actitud de los medios de comunicación.
- Escoger el medio de comunicación más efectivo con la cobertura más amplia y la mejor imagen pública: revista, canal de televisión, cadena de radio, periódico y boletín informativo.

El plan se puede realizar ya de acuerdo con la política de la organización. Sólo queda por determinar quién será responsable de ejecutarlo, darle el seguimiento y evaluarlo periódicamente.

Gestión del plan de relaciones públicas

El plan de relaciones públicas puede ser confiado a un gerente de la organización o a una persona externa (agencia de relaciones públicas), pero el alto costo de esta segunda opción hace que no sea realista para la mayoría de las organizaciones deportivas. En consecuencia, se debe proporcionar un conocimiento básico de las relaciones públicas a una persona responsable dentro de la organización, cuyos deberes serán los siguientes:

- Estar al tanto de todas las situaciones, tanto internas como externas, que pudieran afectar a la relación entre el deporte o su organización con sus miembros afiliados o su público e informar sobre ello al presidente y al director general.
- Detectar o anticipar las actitudes de los grupos contemplados en el deporte hacia la organización o sus actividades e informar sobre ello al presidente y al director general.
- Mantener un contacto estrecho entre el liderazgo de la organización, sus miembros y el público en general.
- Elaborar un plan de relaciones públicas realista basado en la situación propia de la organización, marco histórico, atmósfera moral y ética.
- Preparar ajustes o elaborar un nuevo plan de relaciones públicas y asistir a ceremonias públicas que requieran la presencia de la organización.

Las relaciones públicas y la comunicación reflejan la calidad o eficacia de su desarrollo respectivo. Además, una mejor comunicación significa por lo general mejores relaciones públicas. La organización necesita buenos sistemas de comunicación con su propio público, pero también un plan de relaciones públicas específico preparado sobre la base de su naturaleza única.

Influir en los resultados

A los gerentes de deportes se les recomienda considerar varios factores que influyen en el resultado de cualquier actividad de relaciones públicas y establecer una diferencia entre éxito y fracaso.

Factores externos

Los factores externos son la formulación de mensajes, la selección de los factores de penetración de mercado más adecuados y la resistencia o apoyo que los factores de grupo representan para la recepción efectiva del mensaje.

Promociones

Para estimular la penetración del mercado y despertar la conciencia del público serán muy efectivas unas buenas campañas de promoción. Para ello, el gerente puede distribuir algunas entradas gratuitas, cupones, fotografías autografiadas de deportistas destacados, regalos, muestras de recuerdos, logotipos de los eventos y otros artículos sin exceder las limitaciones del presupuesto.

Posicionamiento

El posicionamiento también es importante desde que a mediados de 1980 Al Reis y Jack Trout incorporaron esta dimensión a la mercadotecnia. Éstos hicieron hincapié en la importancia del posicionamiento de un producto (deporte o evento) en la mente del consumidor (practicantes, patrocinadores, medios de comunicación, deportistas o espectadores potenciales). Un posicionamiento exitoso influirá positivamente en los consumidores más allá de las estrategias de mercadotecnia y la publicidad tradicionales, pues:

- Hará hincapié en el hecho de que el evento deportivo es el primero en su género.
- Ocupará el espacio dejado por otros eventos o destacará la ventaja que éste puede tener sobre otros (si el evento no es el primero en su género en mercadotecnia).
- Utilizará un nombre sencillo, fácil de recordar.
- Mencionará eventos deportivos previos que alcanzaron el éxito.

El posicionamiento tiene las relaciones públicas como su medio y los propósitos de la mercadotecnia como su fin. Esto se refiere a la percepción que tienen los clientes o aficionados del servicio, el producto o el individuo en relación con sus necesidades y deseos.

Evaluar los resultados

Una vez que se haya aplicado el plan de relaciones públicas, la organización debe proceder a evaluar sus resultados. Se debe determinar si:

- la organización progresa hacia las metas y los objetivos establecidos y cuán importantes han sido los progresos;
- los grupos contemplados experimentaron cierto impacto a través del mensaje de las relaciones públicas;
- los efectos positivos o negativos en la imagen son perceptibles;
- el uso del presupuesto es racional (si sirve su propósito de forma correcta), y
- se han utilizado eficazmente los recursos humanos y materiales.

PROMOCIÓN Y COLECTA DE FONDOS

La relaciones públicas pueden desempeñar una función tanto logística como correctiva al servicio de la mercadotecnia (incluidas las promociones y colectas de fondos).

John White, *How to Understand and Manage Public Relations*

Las buenas actividades promocionales deben informar, recordar y convencer. Sin lugar a dudas, tales actividades deben ser planeadas

de forma adecuada alrededor de temas o lemas, debidamente implementadas y evaluadas periódicamente. De igual manera, las federaciones nacionales y las ligas deben promover sólo el éxito y no el fracaso.

Las estrategias o planes para coleccionar fondos solamente pueden ser llevados a cabo a través de actividades promocionales y relaciones públicas. Ahora bien, todas las actividades promocionales o programas de relaciones públicas no deben apuntar a reunir dinero. En realidad, la mayoría está dirigida a mejorar la imagen de la organización y su percepción por parte del público en general.

Una promoción exitosa requiere un elemento cualitativo del proceso de comunicación que se llama «comunicación persuasiva». Ésta requiere un proceso de comunicación basado en un mismo entendimiento entre el emisor y el receptor, y debe evitar los obstáculos y distorsiones en la comunicación. Los medios de promoción sólo son efectivos cuando han sido planeados cuidadosamente, respetan cabalmente los principios de las relaciones públicas y acatan los principios de la organización. Éstos son, entre otros, ventas personales, publicidad y anuncios.

La *venta personal* se realiza a través de presentaciones, seminarios y talleres, los cuales ofrecen una gran oportunidad para vender un determinado deporte o evento deportivo a representantes de los medios de comunicación, patrocinadores e instituciones potenciales, así como contactos individuales. Los contactos individuales están a cargo del personal de servicio, cuyas maneras amistosas y actitud positiva generan la satisfacción y lealtad del cliente hacia el deporte, el evento o el programa. El personal involucrado en la organización de un evento deportivo debe recibir la consigna de sonreír constantemente a los espectadores y ser especialmente cortés, comedido y amistoso con los representantes de los medios de comunicación y los patrocinadores para que se sientan como en casa.

La *publicidad* es un medio para transmitir, sin costo, información acerca de un deporte. Normalmente, se hace en forma de comunicados de prensa, entrevistas, presentaciones por televisión o radio, cobertura televisiva de ceremonias, y anuncios públicos. Las organizaciones deportivas necesitan promocionar sus actividades mediante una comunicación y relaciones de prensa cuidadosamente planeadas.

El *anuncio* es una forma pagada de publicidad a través de mensajes cortos por radio, televisión, revistas, periódicos, tableros, boletines

nes informativos, correo, pósters, carteles y productos promocionales. Para ser verdaderamente efectiva, cualquier publicidad debe contener un mensaje en el cual se satisfagan cuatro necesidades del cliente:

- Una razón lógica para practicar o ver el deporte, o comprar el producto (ser más fuerte, saltar más alto, correr más rápido).
- Satisfacción sensorial (ver, oír, sentir u oler).
- Satisfacción social (reunirse con gente agradable, importante, guapa o poderosa).
- Satisfacción del ego (usar bronceadores para tener una apariencia atractiva, hacer ejercicios físicos para parecer más joven o practicar un deporte para ser el elemento divertido del grupo).

La innovación es imperativa para mostrar la forma en que el deporte satisface las necesidades anteriormente enunciadas y proporciona estilo, modo de vida y disfrute. A partir de esto, una distribución intensiva se convierte en un aspecto muy importante.

La promoción como actividad de relaciones públicas

La promoción es esencialmente una actividad de relaciones públicas que permite a una organización deportiva entrar en contacto con la gente que forma parte de los grupos que ha escogido como objetivo, proporcionarles una prueba tangible o una muestra del deporte o evento e influir positivamente en su percepción de éste. El propósito es estimular el deseo, desarrollar una necesidad y, por último, crear la demanda, todo ello basándose en la convicción de que el producto (deporte o evento) está a su alcance económico, cultural y social.

Planificación de la promoción

Las actividades promocionales pueden ser definidas como las acciones que lleva a cabo una organización deportiva para posicionarse, no sólo a sí misma, sino también a su deporte o eventos (campeonatos, copas, torneos) en la mente del público, tanto de sus miembros como sus clientes (deportistas, espectadores, medios de comunicación, patrocinadores), a través de una distribución gratuita de los sím-

bolos de la organización, logos, programas de eventos deportivos, fotografías de estrellas del deporte, cupones, entradas gratuitas, regalos, etc. La publicidad y los anuncios pagados, así como las ventas de *gadgets* durante los eventos, son unas herramientas de promoción muy poderosas.

Herramientas de comunicación

Antes de elaborar cualquier estrategia publicitaria o promocional, los organizadores de eventos deben familiarizarse con las mejores herramientas de comunicación disponibles con el fin de alcanzar eficazmente a los grupos señalados como objetivo.

Los organizadores deben prestar la mayor atención posible a la formulación del mensaje. Como ya se ha mencionado, un mensaje efectivo debe ser indulgente con el «ego» y contener una satisfacción sensorial deseada, una satisfacción social esperada y un motivo racional por el cual los espectadores tengan que asistir al evento.

Se debe prestar especial atención al *impacto* que tengan los medios de comunicación sobre los grupos señalados como objetivo y a la *frecuencia* del mensaje, e incluir anuncios publicitarios desde un mes antes de la competición y anuncios de seguimiento una semana antes. Esta frecuencia se debe aplicar en cada fase del proceso organizativo, incluyendo el principio y el fin de las rondas de clasificación, la lista de los equipos o de los deportistas que participarán, el sorteo y la llegada de competidores a la ciudad en la que se realiza el evento.

Actividades promocionales específicas

Como se ha mencionado previamente, las buenas actividades promocionales deben informar, recordar y persuadir. He aquí unos aspectos más específicos de las actividades promocionales.

Ligas nacionales y otras competiciones

Las ligas nacionales o circuitos de eventos deportivos individuales deben promover el aspecto competitivo del deporte, lo excitante de la competición, los resultados de los competidores y los logros de la liga o el circuito mismo. Se deben contemplar las preguntas siguientes para preparar puntos de venta para patrocinadores potenciales:

- ¿Se promueven calidad y clase en la competición?
- ¿Hay suficiente interés del público en el deporte para garantizar la asistencia de los espectadores a esos eventos deportivos?
- ¿Qué canales de televisión desean transmitir la competición?
- ¿Cuentan las áreas de competición con las debidas instalaciones para asegurar que los espectadores disfruten del espectáculo?
- ¿Cuáles son los logros deportivos?

Tácticas para promover el deporte

Los gerentes de las federaciones nacionales deben usar su propia imaginación, la imaginación de su personal y todas las tácticas que parezcan adecuadas para informar al público en general y a los medios de comunicación respecto a su deporte y sus actividades. Entre otras cosas, deben:

- Publicar las rivalidades naturales que existan entre los competidores y los entrenadores.
- Involucrar en calidad de VIP a personalidades como políticos, artistas y presidentes de compañías, e invitarles a hacer o recibir el primer saque, dar el disparo de salida, hacer un discurso de inauguración o entregar premios.
- Organizar presentaciones o intervenciones de invitados especiales durante los intervalos de las competiciones.
- Lograr la participación de organizaciones especiales como la Cruz Roja o la UNICEF.
- Entregar certificados o cartas de felicitación a periodistas, autoridades, estrellas del deporte, etc.
- Utilizar cada ocasión para dar las gracias públicamente a otros.
- Organizar cenas de gala anuales o comidas especiales (almuerzos con la prensa).
- Desplegar banderolas y carteles en cualquier lugar visible.
- Abrir un Salón Nacional de la Fama, Salón de Pioneros o Galería Nacional de Estrellas en los que se expongan fotografías, trofeos y otros artículos.

Uso de mercancías y mercadotecnia cruzada

Sólo se debe usar mercancía de alta calidad y primera clase para promover las competiciones o programas. Se debe identificar clara-

mente el objetivo de su uso y los beneficios esperados. A continuación, es importante determinar si conviene vender o distribuir gratuitamente la mercancía y si se deben imprimir en ella los logos de los patrocinadores u otro anuncio.

La mercadotecnia cruzada es una poderosa herramienta para motivar la participación del público y atraerlo mediante bonificaciones por su participación en los juegos o competiciones.

Las mercancías y la mercadotecnia cruzada tienen como objetivo promover y hacer publicidad a los programas y eventos deportivos basándose en el interés que generan. Deben tener cierto valor intrínseco para quienes los reciben; de otra manera, el efecto es contraproducente.

Planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica es el proyecto de una organización. Mediante este plan, la organización decide qué tipo de acciones quiere llevar a cabo, qué operaciones internas son necesarias para producir los resultados deseados para los miembros de la organización y cómo alcanzar los objetivos y el plan estratégico de ésta.

La planificación tiene dos facetas, una estratégica y una operativa. El proceso de *planificación estratégica* vincula a la organización deportiva con su misión y objetivos institucionales en todo aquello que esté relacionado con la participación en el deporte, la imagen pública y la generación de ingresos. Se trata, en definitiva, de establecer guías de trabajo y determinar objetivos a largo plazo. La planificación estratégica debe incluir:

- establecer a qué miembros de organización se va a identificar (grupos de la comunidad, grupos de desarrollo);
- comunicarse con los grupos identificados;
- comercializar los servicios hacia esos grupos;
- identificar los servicios para desarrollar recursos.

El llamado *plan operativo* determina las distintas actividades diarias y las responsabilidades de las diferentes unidades que componen la organización que son lo suficientemente adecuadas para garantizar que la federación nacional satisfaga las expectativas de los deportistas y los miembros del club, así como también las de los hinchas y los espectadores.

Desarrollo de afiliaciones

El desarrollo de afiliaciones se logra mediante las actividades y los programas previstos que deben ser efectuados en una comunidad para identificar, incorporar y servir a quienes ya participan en el deporte (o lo apoyan) y alcanzar otros grupos de la comunidad que aún no estén involucrados en la organización deportiva.

Actividades para la colecta de fondos

Éstas son generalmente actividades que se realizan en Estados Unidos y que los directores de deportes, los administradores o los gerentes pueden desarrollar con todo éxito en una región en la cual la gente siempre está lista y deseosa de apoyar las actividades deportivas nacionales en todos los ámbitos (secundario, universitario, etc.).

Las actividades que habrán de realizarse en este contexto requieren un nivel mínimo de competencia, habilidades técnicas y destrezas para tomar decisiones. Las tácticas que se han de utilizar en las actividades relacionadas con la colecta de fondos, promociones y relaciones públicas están íntimamente interconectadas. El éxito de todo programa deportivo depende de la precisión en su coordinación dentro de la estructura administrativa de la organización, la liga nacional o el club profesional (incluidas las escuelas superiores, universidades y asociaciones deportivas locales), según sea el caso.

Elementos para realizar actividades exitosas

Se requieren elementos específicos para realizar actividades de colecta de fondos o promover un programa deportivo específico de la organización:

- Los medios de comunicación (radio, televisión, prensa).
- Publicaciones, fotografías y material impreso para anuncios como programas, tarjetas-horario, carteles, bolígrafos, calendarios y table-ros.
- Edificios, equipos y suministros.
- Actividades para mejorar la imagen (unirse a organizaciones o proyectos que confieren respetabilidad).
- Actividades operativas como política, procedimientos, planes y prioridades.

- Mercancía para distribuir, vender, donar o intercambiar.
- Actores comprometidos: deportistas, voluntarios, entrenadores y personal administrativo.
- Programas deportivos coherentes como base para la actividad de la colecta de fondos.
- Actividades de relaciones públicas y de promoción adecuadas.

Tipos de actividades que hay que considerar

Las actividades promocionales específicas son siempre necesarias para garantizar los buenos resultados de los programas de colecta de fondos. Estas promociones deben ser eficientes desde el punto de vista del costo sin sacrificar la calidad de los *gadgets* propuestos a cambio.

- **Acercamiento a las personas** para solicitar dinero, servicios o productos, ir de puerta en puerta y establecer contactos de persona a persona o por vía telefónica, pero ofreciendo a cambio logotipos, pins o pequeños recuerdos.
- **Acercamiento a las compañías** para solicitar patrocinios o establecer asociaciones.
- **Acercamiento a lugares de actividades económicas** como por ejemplo estacionamientos, comercios, taquillas, consultorios, campamentos y ventas de mercancías (pins, gorras, camisetas, banderolas, mascotas y logos).
- **Actividades promocionales y eventos especiales** dirigidos a mejorar la imagen, aumentar la asistencia a los encuentros y dar reconocimiento a los miembros de los equipos, entrenadores, animadores deportivos y patrocinadores.

Actitudes personales recomendables

La realización de actividades de promoción y colecta de fondos requiere proyectos importantes que se beneficien de los resultados de estas campañas. Los voluntarios deben recibir una formación y entrenamiento adecuados y enfocados en los principios siguientes:

- **Mantener los esfuerzos en una perspectiva adecuada** y recordar que la colecta de fondos es más un medio para asegurar el progreso de un deporte que un vehículo personal para obtener reconocimiento público.

- **No olvidar la responsabilidad principal** y no descuidar sus funciones u obligaciones diarias. El hecho de realizar actividades excesivas en el campo de la colecta de fondos puede ir en detrimento de otros deberes.
- **Adaptar programas de colecta de fondos ya conocidos** en vez de volverlos a usar tal como están. Buscar programas exitosos y adaptarlos al contexto pertinente.
- **No perder el sentido de la realidad**, analizar el contexto deportivo y evaluar la posición de la organización sin pretender que ésta sea ni más ni menos de lo que realmente es. Las estrategias de colecta de fondos, las actividades promocionales y los esfuerzos de relaciones públicas deben ser compatibles con la situación particular de la organización deportiva y con las circunstancias que prevalecen en el país donde ésta se ubica.
- **Ser optimista ante todo** y no dejar que la poca receptividad del público o los fracasos iniciales destruyan el entusiasmo.

Planificación y desarrollo

El éxito de las relaciones públicas, las actividades de promoción y colecta de fondos depende de la solidez de la base que sustenta dichas actividades. Esta base será tan sólida como la calidad de la organización, la gestión y la administración de la organización deportiva que desempeña el papel principal. Vea en la figura 4.2 una gráfica que representa el proceso de promoción, colecta de fondos y relaciones públicas de una organización.

Las organizaciones deben tener la posibilidad de contar con una estructura organizativa que tenga un nivel mínimo de gestión y con una administración adecuada para cumplir las tareas básicas siguientes:

- **Planificar:** establecer metas y objetivos, así como seleccionar recursos y determinar lo que debe hacerse, cómo, cuándo y en qué condiciones.
- **Organizar:** asignar recursos y tareas a unidades o departamentos cuyas responsabilidades, funciones, autoridad y poder estén determinados claramente.

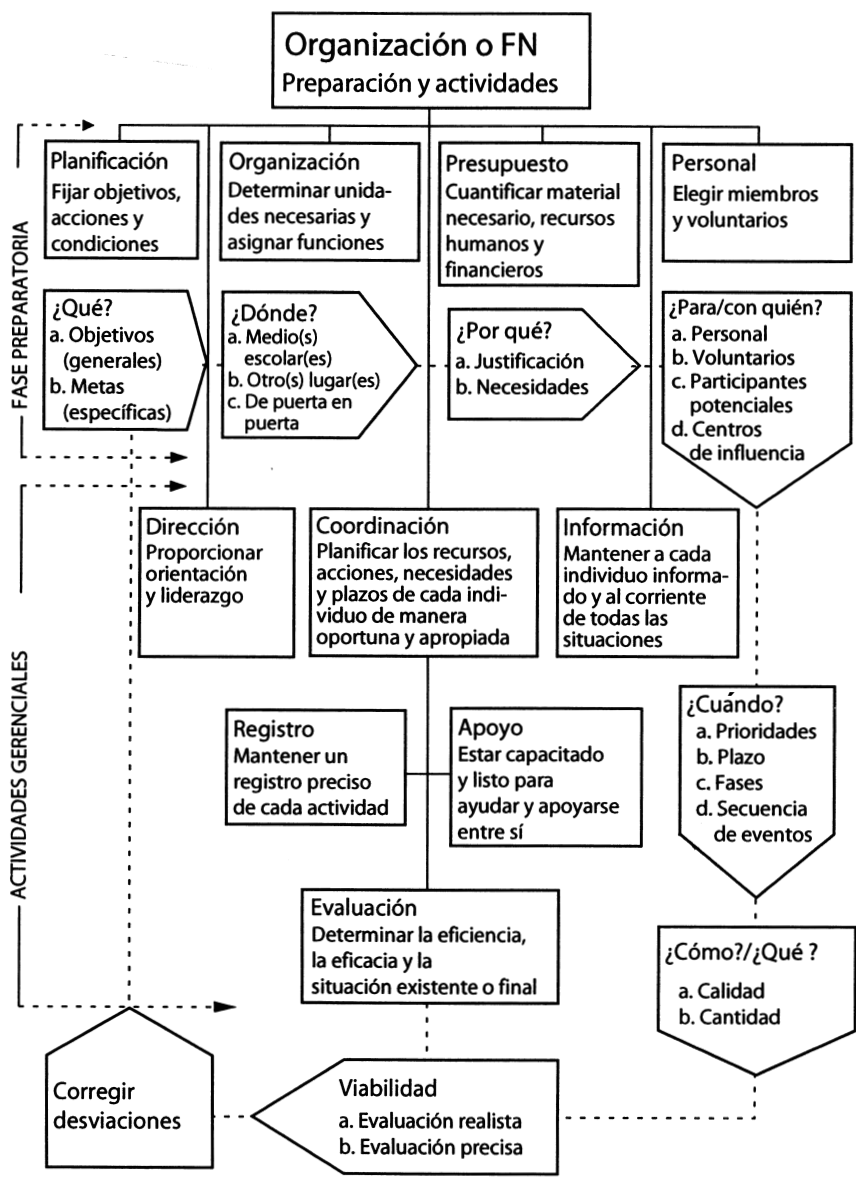


Figura 4.2 Proceso de organización de la promoción del deporte, colecta de fondos y actividades de relaciones públicas.

- **Asignar personal:** asignar individuos y grupos competentes y suficientes para que realicen cada tarea, identificando sus capacidades y habilidades con el área de responsabilidad adecuada.
- **Dirigir:** dar guía y liderazgo al personal dentro y fuera de la organización.
- **Coordinar:** garantizar la compatibilidad entre las herramientas y los recursos disponibles, y colocarlos en la correcta perspectiva de tiempo, lugar, jerarquía y línea de autoridad.
- **Reportar:** asegurar que los miembros respeten la cadena de mando y que la responsabilidad esté clara para cada individuo y unidad.
- **Archivar:** mantener registros para evitar confusiones, documentar las actividades realizadas y llevar la contabilidad.
- **Ayudar:** proporcionar apoyo a cada miembro de la organización y dar la asistencia que se solicite.
- **Evaluar:** controlar o determinar periódicamente la eficacia de los esfuerzos individuales y colectivos.
- **Presupuestar:** asignar fondos por área de responsabilidades para proveer apoyo financiero. Poner dinero a disposición significa poner a trabajar a la organización. Estas asignaciones financieras se deben hacer después de determinar los presupuestos.

Principales factores para alcanzar el éxito

Algunas condiciones operativas tienen un efecto positivo o negativo en los resultados deseados. Para lograr el éxito, es importante considerar los factores siguientes, que son garantía de triunfo: tiempo, personal, equipamientos y suministros, infraestructuras, reputación, imagen, realizaciones y logros pasados, estatus y dinero.

Tiempo

Para el desarrollo satisfactorio de los programas deportivos, cada unidad administrativa debe tener tiempo suficiente para realizar sus deberes adecuadamente.

Personal

No sólo la cantidad, sino también la calidad, la capacidad y la competencia son ingredientes esenciales con los que debe contar el per-

sonal de las organizaciones deportivas, tanto interno (a tiempo parcial o completo) como externo (voluntarios). En otras palabras, como en cualquier otro campo, una organización necesita personal cualificado suficiente para garantizar el desenvolvimiento armonioso de las operaciones.

Equipos y suministros

Es importante disponer de un material de oficina moderno y adecuado para lograr la buena productividad del personal de la organización: programas y material informáticos, además de máquinas de escribir, fotocopadoras, máquinas de fax, teléfonos, papel, etc. Estos ingredientes son esenciales para que una oficina funcione de manera eficiente y organizada.

Infraestructuras

Las infraestructuras son espacios para oficinas, instalaciones deportivas, salones de reuniones y salones comedores que se pueden utilizar extensamente para el desarrollo de programas. Cuando las asociaciones o grupos nuevos no tienen acceso a estas infraestructuras, siempre es posible recurrir al sacerdote de una parroquia, al dueño de una fábrica, a un maestro de escuela, o incluso a un miembro del Concejo Municipal, que apoye con mucho gusto la asociación y brinde un poco de espacio o las instalaciones solicitadas.

Reputación

Es importante lo que otros piensan o sienten acerca de la federación nacional, sus principios y valores. Tener buena reputación puede abrir puertas y facilitar el apoyo para operaciones y programas. Aunque la reputación se gana con el tiempo y después de una serie de logros, puede perderse fácilmente a consecuencia de una falta o un error de cálculo.

Imagen

La imagen está muy ligada a la reputación, por lo que se define como la impresión que crea una actividad o una organización deportiva

cuando otras personas observan detenidamente sus actividades. Mientras que la reputación influye en los individuos que no han tenido ningún contacto personal con la organización, la imagen es generalmente el resultado de experiencias personales adquiridas a través de actividades de relaciones públicas, contactos o intercambios con la organización.

La imagen puede ser creada deliberada o accidentalmente, puede ser real o sólo percibida y puede tener un efecto positivo o negativo sobre los individuos o grupos señalados como apoyos potenciales de una organización deportiva. La vestimenta del personal para los eventos deportivos, el comportamiento de los deportistas, el arreglo de las áreas de competición, y la preparación de las instalaciones para la prensa y los VIP pueden tener un efecto adverso sobre las compañías, los medios de comunicación e incluso los individuos.

Realizaciones y logros pasados

Las realizaciones pasadas son una herramienta que se puede usar para obtener los servicios de un patrocinador o ganar el apoyo necesario para un determinado programa. Los ganadores siempre atraen a gente que les apoye. También puede ocurrir lo contrario; el hecho de expandir rumores de fracasos anteriores asustará a patrocinadores potenciales y hasta acabará con las relaciones de patrocinio.

Estatus

El estatus se adquiere en la comunidad del deporte a raíz del comportamiento éticolegal de la federación nacional o su participación en eventos deportivos, actividades y reuniones sociales. Este estatus se perpetúa a menudo por sí solo y hace que los patrocinadores potenciales sean receptivos o estén dispuestos a cooperar.

Dinero

Es importante pero no indispensable. Diferentes estrategias, como son los *trueques*, pueden garantizar la obtención de productos y servicios de otras fuentes; incluso es posible tomar prestado personal profesional de algún patrocinador a cambio de carteles de anuncios, publicidad o asociación. El ambiente interno o externo o una infraestructura co-

rectamente equipada y equipos costosos pueden constituir el contexto adecuado para influir en la actitud de un patrocinador potencial. Hasta podría llegar a ser decisivo para lograr la participación del patrocinador bajo condiciones financieras más ventajosas.

El contexto financiero ocupa en el marco de una organización un espacio de igual importancia que el clima político y debe influir en el lanzamiento o la realización de un programa deportivo basado en este apoyo.

William F. Stier, en su libro *Successful Sport Fund-Raising*, hizo una representación gráfica de la cantidad excesiva de contactos necesarios en cada etapa del proceso para que éste finalice con una tasa máxima del 10% de contactos exitosos (Figura 4.3).

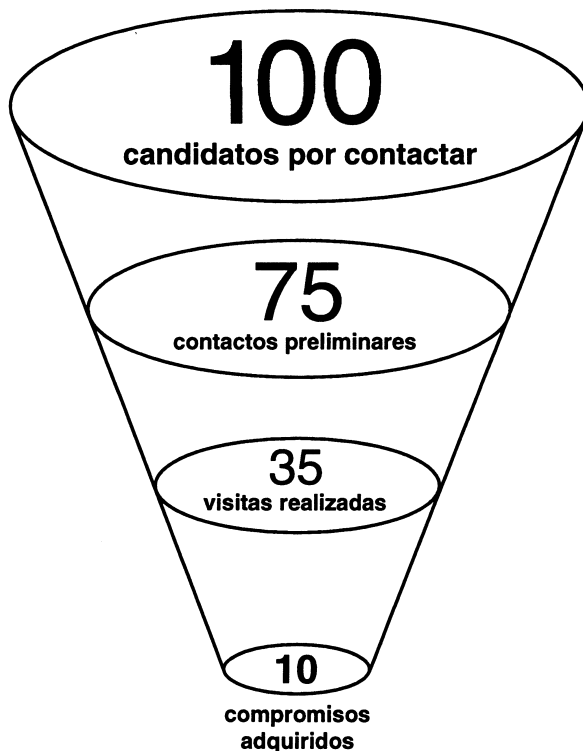


Figura 4.3 El concepto del embudo en la colecta de fondos. Por William F. Stier, Jr., 1994, capítulos 4 y 5. En: *Successful Sport Fund-Raising*, editorial Chris Rogers (Dubuque, Iowa: Brown & Benchmark), 60-68. Reimpreso con la autorización de William F. Stier, Jr.

MERCADOTECNIA DE EVENTOS DEPORTIVOS

La demanda de un evento deportivo por parte del consumidor es generada en última instancia por los espectadores potenciales.

Peter J. Graham, *Sport Business, Operational and Theoretical Aspects*

Aun cuando mercado significa la actual compraventa de productos y no solamente el lugar donde esa compraventa ocurre físicamente, el deporte en sí mismo no está a la venta y, como tal, no se encuentra en el mercado. Lo que la gente, los patrocinadores y los medios de comunicación compran como productos deportivos son los eventos deportivos, el nombre de un deportista y su popularidad o la imagen de una organización deportiva. Como tales, son productos de consumo que se utilizan para incrementar el interés del público por otro producto o servicio determinado.

Este capítulo ha demostrado que una campaña exitosa para vender programas, actividades o eventos deportivos a la comunidad necesita un excelente programa de relaciones públicas, por medio del cual las organizaciones deportivas pueden influir positivamente en la percepción y la opinión del público en general, los medios de comunicación, los patrocinadores y los espectadores a través de la consolidación de la imagen de sus deportistas, clubes, ligas y líderes.

Aquí explicaremos algunos conceptos relacionados con la mercadotecnia y las razones por las cuales las organizaciones deportivas necesitan definir una estrategia comercial y esbozar un plan de mercadotecnia. Esto debe hacerse después de una investigación extensa orientada a identificar las preferencias del público y los patrocinadores, antes de que la organización determine el tipo de eventos deportivos que desea organizar y comercializar, la imagen que quiere proyectar, la mezcla de mercadotecnia más adecuada a sus objetivos y la situación específica de cada evento deportivo.

Definiciones de la mercadotecnia deportiva

La mercadotecnia deportiva puede considerarse desde tres puntos de vista distintos según el enfoque de la actividad comercial. En pri-

mer lugar, se habla de *patrocinio empresarial* cuando el enfoque de la actividad se centra en elementos del deporte como deportistas, eventos deportivos o programas deportivos, que, para una compañía, satisfacen potencialmente sus necesidades de mercadeo o representan instrumentos adecuados para alcanzar sus objetivos comerciales. En segundo lugar, se llama *endoso* cuando se vende y/o compra una imagen, un nombre o un logo a cambio de dinero en efectivo en beneficio de los deportistas, los equipos, las ligas, los circuitos, o los organizadores de eventos deportivos. En tercer lugar, el plan de mercadotecnia de una organización vinculado a un evento y en beneficio directo de su deporte se denomina *mercadotecnia de eventos*.

Terminología de mercadotecnia

Las relaciones de mercadeo tienen que ver con los patrocinadores, bien sean individuos o compañías, ya que las relaciones públicas se refieren a la opinión pública. Muy a menudo las organizaciones deportivas confunden términos como publicidad, anuncio, mercadeo o posicionamiento debido al pequeño número de actividades en las cuales se aplican estos conceptos. Sin embargo, es importante entender el significado correcto de cada uno de ellos. Vamos a estudiar y recordar los términos siguientes:

Relaciones públicas

Las *relaciones públicas*, entendidas como un proceso orientado hacia el exterior, son las actividades, las actitudes o el comportamiento que una organización o un individuo usa para influir, modificar o mejorar la opinión pública (patrocinadores o aficionados potenciales). El objetivo es forjar o cambiar la percepción que el público tiene del mensaje o la imagen de la organización (servicio), el deporte en sí mismo, un evento deportivo (producto) o un individuo.

Anuncio

El *anuncio* es el mensaje pagado que usa cualquier medio de comunicación o vehículo mediático, ya sean periódicos, revistas, anuncios comerciales (televisión), carteles o folletos. Explicado de manera más

general, es anunciar a través de presentaciones al público la existencia actual o futura de servicios, bienes o cosas (incluidos un hecho, una persona o un grupo).

Publicidad

La *publicidad* es el arreglo sistemático y metódico de mensajes con el fin de crear el interés del público hacia servicios, bienes o productos (incluidos un hecho, una persona o un grupo).

Mercadeo

El *mercadeo* es la oferta o la adquisición de productos o servicios para satisfacer necesidades específicas de la gente a cambio de dinero o valor en especie. Entre estos productos pueden estar la imagen, el logo o el espacio de la organización, y entre los servicios pueden figurar los eventos deportivos, los tableros publicitarios y los títulos del evento.

Tendencias y modas

Las organizaciones deportivas que promueven eventos deportivos o nuevos productos (como una disciplina o práctica dentro de su deporte) deben ser conscientes de la diferencia entre tendencias y modas para proteger a sus miembros de posibles desilusiones. Las tendencias encuentran su fuente en los consumidores y, generalmente, duran muchos años, ya sea de manera continua o periódica.

Estas tendencias inciden en eventos, reuniones deportivas y copas que pueden llegar a ser tradicionales e impulsar la cultura del deporte. Las modas no merecen que la organización les confiera su imagen, ya que generalmente son de corta duración, aun cuando algunas veces llegan a convertirse con el tiempo en eventos tradicionales.

En cierta forma, el voleibol de playa podría ser considerado como una tendencia. Sin embargo, la larga tradición de eventos de playa en muchos países y el constante éxito televisivo, mediático y económico de este deporte le valió el reconocimiento como deporte olímpico. Éste ha llegado a ser por sí mismo un producto muy aceptado y está en un proceso de creación de su propia cultura.

Conceptos y definiciones de mercadotecnia

Para elaborar debidamente una estrategia y un plan comercial, todos los que participen en esta elaboración deben tener el mismo enfoque de los principales conceptos y definiciones. He aquí las definiciones de algunos términos indispensables:

- La **mercadotecnia deportiva** es la venta que una organización deportiva hace de la imagen de su deporte o sus eventos deportivos para satisfacer la demanda del público. Las organizaciones pueden hacer eso bien por cuenta propia, bien a través de gerentes profesionales o agencias de mercadotecnia, que entienden el proceso comercial deportivo y tienen el poder de venta necesario.
 - La **mezcla de mercadotecnia** (*marketing mix*) es el manejo de ciertos elementos (precio, promoción, producto, plaza y público – o «las 5 P») con el fin de impactar y aumentar la demanda por parte del público, los consumidores o los aficionados a un deporte dado, noticias, eventos, organizaciones y productos deportivos.
 - La investigación comercial es el estudio de las actitudes de la gente hacia un producto o servicio y de los elementos que influyen en su comportamiento como consumidores (deportistas, espectadores, televidentes o compradores de artículos deportivos) de ese producto (deporte) o servicio (organización).
-

Necesidad de un plan de mercadotecnia

De la misma manera que cualquier otra empresa, las organizaciones y los eventos deportivos necesitan poner énfasis en la satisfacción del consumidor y atender a los espectadores, los medios de comunicación y los patrocinadores de sus eventos. También deben tener en cuenta la necesidad de satisfacer a sus miembros afiliados y a sus deportistas. La mejor respuesta es a través de un plan promocional o de relaciones públicas.

Las nuevas organizaciones o eventos deportivos no requieren los mismos instrumentos para satisfacer a sus nuevos clientes. Sin embargo, las organizaciones maduras y profesionales necesitan un plan de mercadotecnia para lograr los objetivos fundamentales o asegurar-

se de que su deporte llegue a situarse en el grupo de los grandes deportes. Las oportunidades de mercadotecnia son siempre de poca duración y no esperan que las organizaciones deportivas se fijen en ellas. Llegan y se van, y se las debe aprovechar antes de que otras organizaciones lo hagan en beneficio de sus propios deportes. Se deben usar algunos conceptos e información de comercial para la planificación estratégica en el momento de seleccionar las acciones con el fin de asegurarse de que la organización esté lista y preparada para entrar en acción.

Determinar una estrategia de mercadotecnia

Para que una actividad comercial tenga éxito, una organización deportiva debe preparar su propia estrategia de mercadotecnia para un evento determinado o todo el deporte como actividad competitiva. Para elaborar dicha estrategia, la organización debe adoptar un enfoque por etapas y proceder de la manera siguiente:

1. Evaluar la identidad y la imagen de la organización nacional o internacional y las disciplinas deportivas bajo su autoridad.
2. Desarrollar un plan estratégico para modificar y mejorar la imagen de la organización y de cada una de sus disciplinas deportivas.
3. Comunicar con las unidades organizativas e implementar el plan en todos los ámbitos (mundial, continental o nacional).
4. Evaluar la eficacia de la mercadotecnia y hacer los ajustes necesarios en todos los ámbitos.
5. Preparar planes comerciales para satisfacer las necesidades, deseos y exigencias del deporte por parte de diferentes tipos de patrocinadores.
6. Definir tanto el proceso de negociaciones como el texto del acuerdo con patrocinadores potenciales para concretar sin ambigüedad el intercambio de producto (evento o presencia en un evento) y valor (contribuciones en dinero o especie a la organización deportiva).
7. Identificar las necesidades de la juventud, los espectadores, la prensa y los patrocinadores potenciales, con el objeto de elaborar su estrategia. El plan de mercadotecnia debe incluir proposiciones específicas orientadas al logro de su participación en eventos deportivos.
8. Analizar las oportunidades comerciales y, a tal efecto, determinar:

- si la gente tiene el tiempo necesario para practicar deporte o disfrutarlo como espectador;
 - quién paga;
 - quiénes son los patrocinadores potenciales que tengan una situación financiera estable y estén deseosos de unir su imagen a la del deporte para satisfacer sus objetivos comerciales;
 - cuál es la fuerza de otras organizaciones deportivas, y
 - si el plan estratégico del deporte se adapta a las necesidades y los deseos de la gente seleccionada como deportistas, espectadores o patrocinadores potenciales.
9. Definir los grupos contemplados (clientes) para el deporte: hombres, mujeres, niños, niñas, jóvenes y adultos, y el crecimiento potencial de esos grupos en la comunidad.
 10. Estimar los ingresos: definir los parámetros de ingreso de la gente incluida en el plan de mercadotecnia contemplado.
 11. Determinar la mezcla de mercadeo: establecer lo que la gente debe dar para practicar o ver el deporte (precio), cómo poner a esas personas en contacto con el deporte y sus eventos (estrategia de promoción) y quién proveerá la imagen de la organización deportiva o el evento y dónde (estrategia de distribución).

Planificación de las relaciones de mercadotecnia

Las relaciones comerciales son actividades o medios que usa la organización para obtener dinero o valor en especie a cambio de servicios prestados (uso de la imagen del deporte) o productos vendidos (beneficios otorgados a través de eventos deportivos). Antes de tener la posibilidad de ofrecer o vender productos, las organizaciones deportivas están obligadas a encontrar su propio mercado específico y sus propios clientes, identificar las necesidades y los deseos de esos clientes, determinar qué acciones estratégicas están siendo usadas por otros deportes y entender claramente los conceptos más importantes del mercadeo.

Posicionar el deporte

Posicionar el deporte significa colocar la imagen de la organización deportiva, su deporte o sus eventos en la mente de sus clientes e influir

en la percepción que éstos tienen de la organización y de sus productos (disciplinas y eventos). Para posicionar el deporte se requiere la identificación previa de las necesidades y deseos de los clientes potenciales en un momento dado y el conocimiento de la posición que otros deportes y sus acciones estratégicas tienen en la mente de esos clientes.

Las organizaciones deportivas deben entender que están satisfaciendo necesidades humanas en vez de satisfacer sus propias necesidades. Estas necesidades crecerán en proporción directa al número y la intensidad de las actividades llevadas a cabo para satisfacer dichas necesidades.

El deporte como una necesidad

La intensidad de la necesidad que tiene un individuo por un deporte dado determinará el tipo de acciones estratégicas que las organizaciones deportivas deben emprender para satisfacer efectivamente esa necesidad y todas las necesidades colaterales subsecuentes que supone practicar o ver un deporte.

Sea cual fuere la prioridad de sus necesidades, en realidad, los individuos no desean satisfacerlas y mucho menos mediante un factor específico de satisfacción, el cual será seleccionado de acuerdo con su cultura, constitución biológica e impulsos. Esos individuos pueden sentirse obligados a satisfacer una necesidad en lugar de otra y a usar un agente de satisfacción en vez de otro, de acuerdo con su condición económica, social, ética o religiosa.

Demanda

En este contexto, la *demanda* designa una disposición y una capacidad para comprar bienes y servicios. Además de sentir una necesidad, los individuos tienen el impulso de mitigar o el ímpetu de saciar ese estado de insatisfacción (deseo). Los individuos solamente tendrán la posibilidad de hacerlo dentro sus restricciones materiales, mentales, morales o legales, que podrían obligarles a reprimir su deseo de satisfacerlas. Esas restricciones tienen su origen en limitaciones económicas, deficiencias culturales, obligaciones religiosas y límite de edad.

Esas limitaciones obligan a las organizaciones deportivas a ofrecer un producto (deporte) que corresponda a la necesidad de ese deporte en una proporción que sea razonable para los deportistas o especta-

dores y refleje su demanda. Los clientes escogerán el factor o el deporte que mejor corresponda a sus deseos, derivados de su exigencia. El verdadero mercado de las organizaciones deportivas está compuesto por posibles competidores, espectadores, patrocinadores y medios de comunicación que conviven interactivamente en su comunidad local, regional, continental o mundial.

Proceso de mercadotecnia

La mercadotecnia está constituida por tres fases: el análisis de las oportunidades de mercadeo, la selección de los grupos específicos y la mezcla de mercadeo. Estas fases se deben llevar a cabo en este orden. De hecho, no se podría determinar una mezcla de mercadeo sin saber qué evento está siendo organizado, quién está participando en el mismo y dónde.

Primera fase: análisis de las oportunidades de mercadeo

La primera fase consiste en recoger información exacta, que sirva a la organización deportiva para evaluar las posibilidades de éxito de un evento deportivo, una actividad o un programa dado. Dicha información incluirá lo siguiente:

- Las posibilidades de organizar un evento importante, su costo y la mejor ubicación.
- La dificultad para competir con otros eventos deportivos, los inconvenientes, en caso de haberlos, o las ventajas.
- La calidad o importancia de otras competiciones o eventos deportivos ya programados dentro de su territorio.
- Si el evento deportivo o la competición caen o no dentro de la misión de la organización y corresponden a sus objetivos, posibilidades materiales, recursos humanos y financieros.

Segunda fase: selección de grupos específicos

Esta segunda fase consiste en medir la demanda, identificar la segmentación y determinar los objetivos de mercado. También es preciso desarrollar tácticas en un esfuerzo por inducir a los consumidores a escoger su deporte en vez de otros. La figura 4.4 indica cómo se enfo-

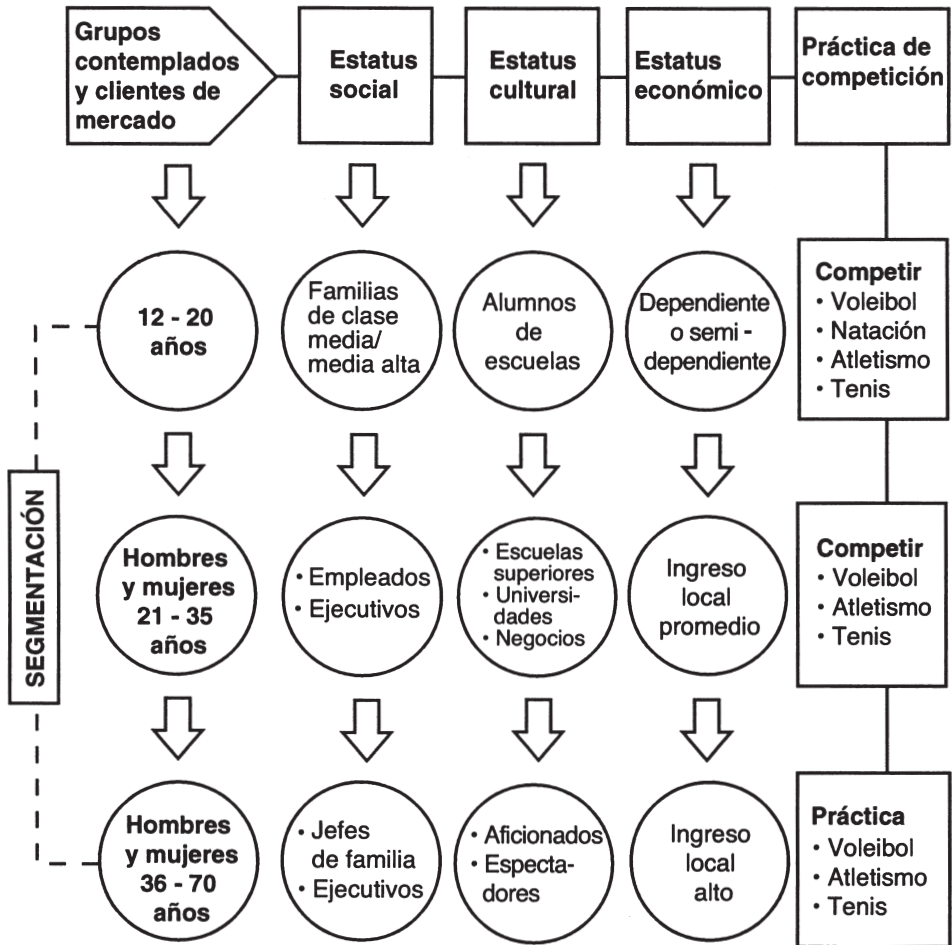


Figura 4.4 Enfoque y segmentación del mercado de los deportes practicados por estudiantes (voleibol, natación, tenis y atletismo). Este cámara captura el drama durante una pausa. La televisión es un medio ideal para los deportes debido al impacto de las imágenes en movimiento. Cortesía de Nuova Imma-gine.

can los mercados específicos y cómo se segmentan para el voleibol, la natación, el tenis y el atletismo.

La **demanda del mercado** se evalúa en base a la respuesta del público a otros eventos similares previamente realizados, teniendo en cuenta las audiencias televisivas, las entradas vendidas y los resultados de las concesiones de licencias y comercialización de productos. El crecimiento actual y futuro también se toma en cuenta, junto con la posibilidad de que el público esté listo para otro evento a la luz de posibles ajustes o cambios en el ánimo o la percepción de eventos deportivos.

La **segmentación del mercado** consiste en identificar a las personas que pueden participar en el evento, como son espectadores, deportistas, seguidores, patrocinadores y representantes de los medios de comunicación.

El **enfoque del mercado** necesita determinar quiénes son y dónde están los mejores protagonistas potenciales, a saber, los espectadores (miembros de la organización, seguidores presentes en los eventos públicos porque tienen el tiempo y los medios financieros necesarios), los deportistas (selección de equipos), los patrocinadores y los representantes de los medios de comunicación.

Tercera fase: mezcla de mercadeo

Esta tercera fase consiste en determinar el producto, la plaza, el precio, el público y la promoción, para lo cual se requiere responder previamente a las preguntas siguientes:

- ¿Qué tipo de espectador asiste regularmente al deporte y qué tipo prefiere asistir a otros eventos deportivos?
- ¿Con qué frecuencia los grupos enfocados asisten normalmente a los eventos realizados por la organización?
- ¿Qué acciones o promociones podrían atraer a nuevos tipos de espectadores?
- ¿A qué clase de necesidades o deseos de los espectadores potenciales se podría responder mediante el evento deportivo o las promociones basadas en la venta de entradas, especialmente para competiciones de menor interés?
- ¿Qué precio sería razonable para los espectadores?
- ¿Qué tipo de medios de comunicación promoverá mejor la asisten-

cia de los espectadores a un evento deportivo o les motivará a dirigirse a las taquillas?

El diseño en sí de una mezcla de mercadeo efectiva representa la decisión más importante que se debe tomar cuando se coloca un deporte o un evento deportivo al alcance de los espectadores o consumidores. El producto, el precio, el público, la promoción y la plaza (las «5 P») son el secreto de una mezcla de mercadeo exitosa y un mejor resultado del plan.

- El **producto** designa la organización, el evento o el programa deportivo en su expresión máxima o más destacada, y cada uno de ellos en unas condiciones profesionales óptimas.
- El **precio** designa la contribución que se hace al deporte a cambio de la participación de los individuos o las compañías. Las decisiones relacionadas con el precio deben tener en cuenta el equilibrio adecuado entre el tamaño del deporte o el evento y las necesidades o deseos de los consumidores (espectadores).
- El **público** designa a los espectadores o participantes identificados en grupos cuyas necesidades y deseos crean la demanda. En este sentido, el público potencial son los individuos, las compañías o instituciones, los miembros afiliados a la organización y los clientes.
- La **plaza** designa los centros o puntos de distribución por los cuales los clientes (espectadores, deportistas, representantes de medios de comunicación y patrocinadores) pueden acceder al deporte, el lugar en el que se encuentra la organización deportiva que realiza el evento y el lugar de distribución de las entradas.
- La **promoción** designa las actividades emprendidas por la organización para poner directamente en contacto el deporte o sus símbolos con los clientes (espectadores), o el modo mediante el cual se logra el contacto entre el deporte y el público. Esto también se conoce como estrategia.

Comercialización de eventos deportivos

Antes de escoger algún tipo de estrategia o herramienta de mercadotecnia, las organizaciones deportivas deben evaluar la etapa en la que se encuentran y el estado actual del deporte en su contexto. Eso queda ilustrado en la tabla 4.4.

Tabla 4.4 Etapas del ciclo de vida correspondiente al estado actual de un deporte

Ciclo de vida	Estado del deporte
1. Etapa inicial	1. Público realmente consciente de la existencia del deporte
2. Etapa de crecimiento	2. Número creciente de eventos deportivos
3. Madurez	3. Multiplicación de competidores de alto nivel
4. Decadencia	4. Público que no es consciente de la existencia de deportistas nacionales

La organización debe evitar elaborar su plan estratégico de manera rígida en base a la fase o la situación del momento. Más bien debe seguir actualizando el plan según las nuevas condiciones que emanen de los resultados del momento en el campo de la mercadotecnia. Uno de los primeros pasos es identificar los mercados que se contemplan como objetivos. Para una federación nacional, estos objetivos son las personas que están involucradas en la práctica del deporte, los que participan como espectadores, los representantes de los medios de comunicación y las compañías o los productos conformes con las necesidades de la gente involucrada en el deporte.

La segunda etapa consiste en identificar otros deportes llamativos para estos grupos contemplados y desarrollar tácticas para competir con ellos desde la posición más ventajosa (escoger el campo de batalla). Una tercera etapa es elaborar una estrategia comercial efectiva para llegar hasta la gente y las compañías contempladas y prestarles los mejores servicios que les permitan satisfacer sus más altas expectativas de mercadeo.

Clientes de la organización deportiva

Una organización deportiva está obligada a proporcionar continuamente una amplia serie de servicios a diferentes grupos de personas, ya sean participantes, espectadores, etc.

Participantes

Entre los mejores servicios que una organización deportiva puede prestar a los participantes figuran los siguientes:

- reglas claras para la práctica del deporte y la participación en competiciones;
- unidades debidamente organizadas para la práctica diaria o semanal del deporte (clubes y ligas que operen en el ámbito local, municipal, provincial o nacional);
- un calendario regular de competiciones o eventos en todos los ámbitos (incluido el internacional si es posible), e
- información para árbitros, oficiales y entrenadores sobre las nuevas reglas o tendencias, así como cursos de capacitación continuos en un marco de reciclaje permanente.

Espectadores

Se debe identificar a los espectadores con el fin de determinar sus necesidades. Aquí se cuentan los que no están físicamente presentes (sino que escuchan o miran a través de un medio electrónico), los que asisten (regular u ocasionalmente) y los medios de comunicación. Los espectadores y los participantes deben ser identificados desde distintos puntos de vista en cada país:

- desde el punto de vista geográfico, por región, tamaño de la comunidad, condiciones climáticas y densidad de población;
- desde el punto de vista demográfico, por raza, tamaño de la familia, sexo, ocupación, educación, nacionalidad, ingresos anuales, religión, ciclo de vida de la familia y edad;
- desde el punto de vista conductual, por su disposición a practicar el deporte, su actitud hacia cierto deporte, los beneficios que se buscan en la práctica de ese deporte, la lealtad, la frecuencia e intensidad de la práctica, y la frecuencia de asistencia como espectador;

- desde un punto de vista sociológico, por clase social, estilo de vida y personalidad.

Estudio de mercado

Para desarrollar adecuadamente un programa de mercadotecnia deportiva es esencial contar con ciertos datos. He aquí algunos temas importantes a considerar cuando se realiza un estudio de mercado.

Compra de entradas

¿Quién decide comprar las entradas para asistir a un evento deportivo? La compra de entradas es algo natural para los aficionados tradicionales, pero para otras personas esta compra se puede estimular mediante una promoción cuidadosamente planeada y una información en el momento y el lugar oportunos.

La gente necesita tiempo libre para el esparcimiento con los miembros de su familia o sus amigos y debe ser consciente de que un evento deportivo le brindará entretenimiento y autosatisfacción. La información ha de estar a su alcance, en folletos o periódicos, por televisión o de boca en boca.

Promoción

Se debe proporcionar información convincente a los espectadores potenciales para que asistan a un evento deportivo dado: hora, precio e incentivos. Esta información influirá en la decisión de comprar, reservar las entradas o no ir (si el precio es demasiado alto o las entradas están agotadas).

Importancia de los espectadores para los patrocinadores

Una compañía estará interesada en patrocinar un evento o un deporte con la condición de que el mercado contemplado (la gente) asista en persona, lo vea por televisión o lo lea en los periódicos. Los espectadores potenciales de un evento deportivo generan la demanda de ese evento. Por lo tanto, es muy importante conocer las características de dichos espectadores con el fin de desarrollar adecuadamente

los elementos esenciales (las «5 P») para lograr un plan satisfactorio de mercadotecnia deportiva.

Satisfacción del espectador

Nunca olvide que un cliente satisfecho querrá más. Después de acudir a un evento deportivo, el individuo juzgará la actuación que acaba de presenciar y quedará satisfecho (volverá la próxima vez) o insatisfecho (seguramente no volverá).

Patrocinio empresarial y patrocinio de eventos

El patrocinio empresarial y el patrocinio de los eventos son dos aspectos diferentes de la mercadotecnia deportiva. Ambos presuponen la realización de los objetivos de la compañía, por un lado, y del organizador del evento, por otro.

Desde el punto de vista de una compañía, el *patrocinio empresarial* es la identificación del producto, el nombre o el logotipo de la compañía con la imagen de una unidad vinculada con el deporte, ya sean deportistas, oficiales, entes nacionales o internacionales del deporte y campeonatos o copas, con el propósito de alcanzar ciertos objetivos corporativos o metas comerciales. Ésta es una de las fuentes de ingresos más productivas para una organización que tiene una estrategia y un plan de mercadeo.

A través del patrocinio empresarial, las compañías disfrutan de flexibilidad en su promoción. Pueden alcanzar diferentes objetivos promocionales mediante distintos niveles de participación como patrocinador titular, patrocinador principal, copatrocinador, patrocinador presentador del evento, patrocinador oficial, proveedor oficial, patrocinador participante y licenciatario.

Según los objetivos que deseen alcanzar, las compañías pueden buscar varias mezclas de mercadeo para obtener el máximo beneficio. Los elementos de promoción que se encuentran en el patrocinio empresarial son las relaciones públicas, el anuncio, la publicidad, las ventas personales y la promoción de ventas. De acuerdo con sus objetivos, las compañías pueden considerar el patrocinio empresarial como uno de los elementos de esta lista o como una forma híbrida de comunicación. El patrocinio empresarial ofrece flexibilidad desde el punto de vista del costo, del mercado y de la geografía, mediante dife-

rentes tipos de eventos, y cobertura mediática gratuita para aumentar su credibilidad, mejorar su imagen y generar niveles más altos de presencia pública.

El *patrocinio de eventos*, llamado también mercadotecnia de eventos deportivos, permite obtener ingresos mediante el uso de la imagen de un evento deportivo en campañas publicitarias, uso de sus instalaciones durante el evento para presentar muestras de productos o vender bebidas, alimentos o *gadgets*, y de su espacio disponible para anuncios. Estas oportunidades se pueden ofrecer a varias compañías que consideren el evento deportivo adecuado para lograr sus objetivos de mercadeo. El patrocinio de eventos deportivos permite alcanzar objetivos corporativos para crear, mantener o reposicionar la imagen de la compañía, generar ingresos por el concepto de ventas, brindar apoyo a la comunidad y asumir la responsabilidad social de la compañía.

CONCLUSIÓN

Fomentar una relación profesional con los medios de comunicación es tarea de la más alta prioridad para un gerente de deportes, quien debe desarrollar una sensibilidad especial y obtener la mayor información posible para relacionarse bien no sólo con los periodistas y comentaristas de radio y televisión, sino también con los redactores y directores.

Los deportes competitivos sólo pueden sobrevivir y desarrollarse si se benefician de una cobertura mediática adecuada que recoja el contenido informativo relacionado con un evento deportivo importante y lo presente en los titulares de las noticias. Por esta razón, las relaciones con los departamentos de noticias de prensa, radio y televisión deben incluir un flujo efectivo y continuo de información que se pueda utilizar si hay disponibilidad de espacio.

Un oficial de prensa a tiempo completo se encarga de administrar la distribución de la información. Sus responsabilidades consisten en prestar atención personal a los periodistas que asistan a los eventos, coordinar la organización de conferencias de prensa, seguir el proceso de acreditación de la prensa, supervisar los comunicados de prensa antes del evento y verificar el adecuado funcionamiento del centro de prensa durante el evento.

Una organización debe ser consciente de que las actividades de relaciones públicas influyen tanto en la imagen y reputación de un deporte como en su organización, razón por la cual debe recurrirse a ellas cada vez que sea posible. Esto empieza con la conducta de los miembros de la organización, que debe ser positiva para causar buena impresión al grupo.

Desarrollar la fidelidad y un sentimiento de lealtad es la meta final de las relaciones humanas dentro de la organización. A este respecto, toda organización debe provocar en sus miembros la certeza de que pertenecen a ella. Sin embargo, su fidelidad y lealtad no pueden ser consideradas como una manera de evitar los conflictos dentro de la organización. Aunque los conflictos internos tengan su origen en los intereses específicos de un subgrupo, su existencia no supone la carencia de lealtad de ese subgrupo hacia la organización en conjunto.

La lealtad y los sentimientos de grupo generan el sentimiento de orgullo que viene de la pertenencia a la organización. Este orgullo puede ser desarrollado compartiendo información, alcanzando un acuerdo mutuo sobre los objetivos por consenso, y estimulando la participación de los miembros. Los sentimientos de satisfacción, participación y orgullo de un miembro o un empleado derivan de la posibilidad de adquirir reconocimiento por sus logros, así como también de otros elementos tales como una atmósfera agradable, seguridad de empleo, justicia, equidad, y gestión competente.

El otro aspecto fundamental de las relaciones públicas tiene que ver con las relaciones fuera de la organización. El primer nivel de gestión encarna la tendencia y el espíritu de la organización. A este respecto, lo que digan y hagan esos gerentes es visto como la representación del liderazgo de la organización. Si ellos son incompetentes, el presidente y la organización en conjunto serán percibidos como tales.

La organización debe tener a alguien que hable en su nombre: los mejores portavoces son los mismos deportistas, quienes recogen los frutos del deporte que practican. Junto con ellos, el personal pagado y voluntario de la federación nacional desempeña un papel importante en las actividades de promoción y colecta de fondos.

La promoción es la manera de establecer el contacto entre el deporte y sus símbolos, por una parte, y el público, por otra. Las buenas actividades promocionales deben informar, recordar y convencer. Sin lugar a dudas, tales actividades deben ser planeadas, de forma ade-

cuada, alrededor de temas o lemas, debidamente implementados y evaluados periódicamente. De igual manera, las federaciones nacionales y las ligas deben promover sólo su propio éxito y no el fracaso, y evitar mencionar los fracasos de otros.

Las organizaciones locales y nacionales deben ser conscientes de que los esfuerzos en el campo de la promoción y las relaciones públicas son capitales para la colecta de fondos. En algunos momentos apuntan a conseguir recursos financieros, pero la mayor parte del tiempo tratan de mejorar la imagen del deporte y la organización, y de lograr una mejor percepción por parte del público en conjunto.

PARTE III

Las personas que abren camino

Las organizaciones mundiales no son las únicas en las que se encuentran personas a la vanguardia del deporte. Las organizaciones nacionales y locales hacen propuestas que terminan siendo aprobadas en el ámbito internacional. En los próximos capítulos veremos que cada responsable de una organización o asociación deportiva, así como una federación nacional, abre camino a quienes están involucrados en el deporte en cuanto se refiere a la práctica, las promociones e incluso los negocios.

Los gerentes de deportes son importantes, pero todas las ciudades y regiones involucradas en el deporte también desempeñan un papel fundamental en el liderazgo deportivo, ya que se encuentran al final de la cadena. Los comunicadores, agentes de mercadotecnia deportiva, fabricantes de bienes para el deporte, periodistas, comentaristas de televisión y muchos otros forman parte del mundo del deporte y, en muchos aspectos, de su vanguardia.

Capítulo 5

Cómo actúa el gerente de deportes

Y cuando creemos que conducimos, somos en mayor grado conducidos.

Lord Byron, *Los Dos Foscari*

Este capítulo está dedicado a los gerentes de deportes que supuestamente dirigen las organizaciones deportivas, pero que lamentablemente son llevados a actuar muy a menudo en contra de su propia voluntad a causa de factores de orden político, económico y de otra índole. Tarde o temprano tienen el mismo sentimiento que se expresa en la cita de Lord Byron.

Este capítulo tratará uno de los aspectos más delicados de este trabajo. En general, es bien sabido que casi siempre las relaciones humanas dependen más del carácter o el temperamento de los individuos que de su capacidad intelectual. En el presente capítulo se expondrán algunos conceptos de gestión relacionados con el contexto interno y externo de la organización, conceptos que los gerentes de deportes deben entender y aprender a manejar. Se examinarán algunos principios importantes que facilitan la gestión de una organización, sus miembros y sus empleados, e incluyen una descripción del mundo de los gerentes de deportes.

En el Capítulo 4 ya hemos considerado los factores internos y externos de una federación nacional o una organización deportiva y cómo dichos factores pueden ser analizados y controlados para elaborar un plan comercial en beneficio de la organización. Este capítulo examinará también el papel de los gerentes y cuál debe ser su actitud para controlar situaciones específicas.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEPORTIVA

A largo plazo, el valor de un Estado (ORGANIZACIÓN EN NUESTRO CASO) es igual al valor de los individuos que lo (LA) componen. Un Estado (U ORGANIZACIÓN) que menosprecia a sus hombres para tenerlos como dóciles instrumentos en sus manos, aun cuando sea con propósitos benéficos, se dará cuenta de que con hombres pequeños no puede hacer grandes cosas.

E. Burke, *Reflexiones sobre la Revolución Francesa*

Para ser un gerente de deportes eficaz, debe usted conocer los grandes principios de la gestión, entender cómo cuadran en el mundo del deporte y aplicarlos a su tipo de organización específico. Vol verá sistemáticamente a estos elementos a lo largo de su carrera.

Conceptos de gestión

Las tareas gerenciales están orientadas fundamentalmente hacia la planificación, la organización, la coordinación y el control. Un buen gerente de deportes necesita estas competencias y debe demostrar rendimiento en su trabajo personal, así como habilidades para tomar decisiones.

Los conceptos tradicionales de gestión han sido clasificados según su enfoque, a saber, clásico, conductual, científico, sistémico y coyuntural. Cada uno de estos enfoques ayuda a entender el *modus operandi* de los gerentes. Bien es cierto que, la personalidad y el comportamiento particular de cada gerente influyen siempre en su estilo de gestión personal.

Gestión clásica

La gestión clásica está basada fundamentalmente en la creencia según la cual cada gerente debe tener un perfecto dominio de las destrezas y habilidades necesarias para planear, organizar, coordinar y controlar en el marco de las relaciones laborales, no sólo a los empleados y colaboradores, sino también a las unidades locales y regionales de toda la organización, los miembros afiliados, los clubes, las ligas y otras organizaciones afiliadas. Este concepto está íntimamente relacionado con las definiciones siguientes:

- La **planificación** es la definición de metas, objetivos y estrategias.
- La **organización** es la selección y combinación de acciones adecuadas para llevar a cabo las estrategias de la organización y el diseño de estructuras adecuadas para contribuir al logro de las metas y objetivos de la organización.
- La **coordinación** significa establecer relaciones entre la gente y los departamentos con el fin de asegurar que cada unidad funcione co-

mo un conjunto y garantice la conformidad de sus actividades con las metas y los objetivos de la organización.

- El **control** es la supervisión necesaria para asegurarse de que las acciones sigan su curso, los planes se lleven a cabo y los errores se corrijan.

Gestión conductual

La gestión conductual está basada en el principio de motivación de la gente, el cual va más allá de la planificación, la organización, la coordinación y el control. La productividad individual mejora cuando la persona está motivada por sus propios deseos, necesidades y tendencias. Un trato humano que combine dignidad y consideración individual contribuye a que la gente se identifique con la organización y la induce a alcanzar las metas que adoptó por voluntad propia.

Gestión científica

La gestión científica recurre a la precisión de las estadísticas, las matemáticas y la alta tecnología para lograr una gestión más eficaz. La introducción de los ordenadores y los robots ha dado un impulso significativo a operaciones como la fabricación de bienes.

Este concepto es también válido para las federaciones nacionales debido a la creciente necesidad de proporcionar información demográfica a los patrocinadores, estadísticas técnicas a los medios de comunicación y las aún más sofisticadas estadísticas en línea que requieren las teledifusoras. Para satisfacer esta necesidad, la FIVB, por ejemplo, ha preparado su propio sistema de información VIS (Volleyball Information System) y está desarrollando su base de datos «Demografía del voleibol». Este sistema proporcionará instantáneamente valiosa información a los patrocinadores y contendrá datos sobre la participación en eventos de voleibol y voleibol playa en todos los ámbitos, así como también información sobre las condiciones económicas y sociales de los participantes. Las federaciones de fútbol, hockey sobre hielo y otras federaciones internacionales han realizado estudios similares.

Este estilo de gestión es efectivo para llevar a cabo actividades operativas, como son la planificación de eventos deportivos, el control de bienes y servicios, la evaluación de la satisfacción de los em-

pleados y la realización de inventarios. Esta última no sólo está relacionada con el material deportivo y el equipamiento, sino también con el calendario de los eventos tradicionales en los que participan los equipos o deportistas nacionales, tanto en su país como en el extranjero, que consideran que la alta calidad de estos eventos los convierte en productos comercializables.

Gestión sistémica

Este concepto está basado en la coordinación de todos los aspectos –planificación, organización y control, tanto del comportamiento como de las actividades de los empleados– de manera que todo junto funcione como un sistema integrado. Cuanto mejor coordinadas estén las funciones generales, más exitosa será la gestión.

Toda organización es un sistema que consiste en partes debidamente integradas. En consecuencia, los gerentes deben asegurar que todas las partes funcionen como un todo para que cada parte y la organización en conjunto alcancen las metas y los objetivos asignados.

Gestión coyuntural

Este concepto supone que no existe una *manera ideal* para conducir una organización determinada. La gestión depende de las condiciones que caracterizan cada situación particular. Los gerentes encontrarán soluciones adecuadas en función de la situación específica.

Gestión en el contexto deportivo

El contexto de las organizaciones deportivas nacionales está constituido por factores internos y externos. Los factores externos, que se encuentran en el mundo exterior, consisten en las condiciones económicas, políticas, culturales o sociales que afrontan los individuos involucrados en la práctica de actividades deportivas. Los factores internos son las condiciones de trabajo internas, así como las actividades administrativas de la organización deportiva.

El éxito de las operaciones depende del conocimiento que los gerentes tengan de factores internos como los niveles de trabajo, las ha-

bilidades y capacidades de los empleados, las responsabilidades y la motivación en cuanto a los objetivos de la organización. De igual importancia son los factores externos, como son la economía mundial, la economía local, la tecnología, la política, la penetración del mismo mercado por parte de otros competidores, las necesidades y tendencias de la juventud y el contexto social y cultural de ésta. En un mundo en permanente evolución, cada factor externo es un desafío que puede afectar profundamente a cualquier organización deportiva. Los gerentes deben aprender a controlar y responder adecuadamente a estos factores de cambio si tienen deseos de sobrevivir.

Factores internos

Los factores internos están relacionados con las actividades administrativas, los empleados, la membresía, los programas deportivos y las instalaciones. Se espera que el gerente vele por que:

- la estructura administrativa cuente con el equipo y el personal adecuados para una implementación eficaz de los programas estratégicos;
- se contrate a empleados competentes y se controle de cerca su rendimiento;
- se evalúe con exactitud la cantidad de miembros y el incremento de voluntarios;
- se planee cuidadosamente la disponibilidad y el uso de las instalaciones, así como la proyección de los resultados deportivos.

En lo que se refiere a los factores internos, los gerentes pueden asumir diferentes papeles de acuerdo con el nivel que ocupen y la situación específica a la que se enfrenten, como se describe a continuación.

El *papel decisivo* es crucial para todo gerente y una parte necesaria del trabajo a cualquier nivel de la organización. Esto implica decidir un curso de las acciones. El *papel gerencial* implica distintas tareas en función de la situación, la cual puede exigir que el gerente se convierta en empresario, negocie, asigne recursos o solucione problemas. En un *papel interpersonal*, con respecto a los empleados y subordinados, un gerente puede ser llevado a aportar liderazgo, servir de enlace, imponer orden y disciplina, y encarnar el líder. En el *papel informativo*, el gerente puede verse en la necesidad de observar a empleados para percibir sus reacciones, difundir información o actuar como un portavoz.

El gerente general de una organización deportiva:

- desempeña el papel decisorio cuando toma las decisiones en lo que se refiere a planificación contable, compras, contratación de personal, etc.;
- desempeña el papel gerencial en el momento de solicitar los servicios de abogados o agentes, coordinar actividades para preparar las asambleas o negociar los acuerdos de patrocinio;
- desempeña el papel interpersonal para encarar conflictos entre personas, imponer acciones disciplinarias, coordinar los grupos de trabajo y dirigir reuniones generales, y
- desempeña el papel informativo para difundir las reglas de trabajo, aprobar los planes de trabajo y repartir los horarios de trabajo.

El contexto interno lo pueden controlar los gerentes mismos, que toman decisiones relacionadas con los empleados y adoptan cierta actitud hacia la organización. Los distintos niveles de gestión requieren competencias diferentes.

Los *gerentes de nivel superior* deben ser profesionales que entiendan el contexto interno y externo del deporte. Ellos son los portavoces, toman las decisiones, sean cuales sean los riesgos de la situación, y desempeñan además el papel de enlace con el contexto externo. Los *gerentes de nivel intermedio* deben poseer las cualidades de los gerentes de nivel superior e inferior. Ellos actúan como enlace entre quienes toman las decisiones y quienes resuelven problemas, por lo que deben tener una gran habilidad para asignar recursos y facilitar el flujo de información. Los *gerentes de nivel inferior* están más en contacto con los empleados y, por esta razón, deben tener excelentes habilidades para controlar a la gente, experiencia técnica y un dominio de las destrezas que los empleados demuestran con el fin de determinar sus necesidades. Los gerentes de nivel inferior pueden ser expertos en la supervisión de tareas y la resolución de problemas. De hecho, poseen cualidades de líder para encarar conflictos e irregularidades.

Factores externos

Los factores externos son quizá aún más importantes para el deporte de hoy en día. Sin embargo, dichos aspectos son a menudo descuidados por la mayoría de los gerentes de deportes. El contexto externo consiste en el progreso tecnológico permanente en el campo de

las comunicaciones y la organización de oficinas, el clima político, el contexto social para practicar el deporte, la estabilidad económica de los patrocinadores, la existencia de otras actividades deportivas atractivas, la percepción que el público tenga del deporte y las tendencias de la juventud en escuelas, universidades, ciudades y provincias.

Los gerentes de nivel superior deben poseer excelentes habilidades como negociadores para reclutar al personal cualificado, seleccionar a los patrocinadores u obtener apoyo político. Los gerentes deben tener una visión global de la organización, su estructura, sus metas y capacidad. Los patrocinadores, las decisiones del gobierno, la situación económica regional y mundial, las preferencias de los medios de comunicación y las tendencias sociales deben indicar al gerente el grado de flexibilidad o de determinación necesario para enfrentarse con el contexto exterior. Los gerentes de nivel intermedio han de destacar en su papel gerencial, mientras que los gerentes de nivel inferior se tienen que concentrar en la información y las relaciones interpersonales.

Dirigir personal y unidades administrativas

La organización está integrada por miembros afiliados (membresía), un órgano ejecutivo, y una estructura operativa de unidades administrativas, además del personal bajo la autoridad del gerente de deportes. Ya se ha estudiado a los afiliados y al órgano ejecutivo en el Capítulo 2. Esta sección se dedicará a la gestión, ya que está relacionada con los individuos y las unidades administrativas.

Como se ha mencionado anteriormente, una organización es tan buena como sus gerentes y tan valiosa como las personas que trabajan bajo su supervisión. Los empleados motivados actúan mejor y son más productivos. Por esta razón, a los gerentes nunca se les debe olvidar que una comunicación abierta elimina conflictos y rivalidades, y que la gestión adecuada de las relaciones interpersonales entre empleados permite obtener mejores rendimientos.

El espíritu de equipo y la cooperación espontánea entre empleados y gerentes de diferentes unidades son esenciales para progresar en el cumplimiento de las tareas que al fin y al cabo son responsabilidad de todos. Las unidades operativas son el resultado de una división del trabajo orientada hacia unos objetivos establecidos. Las uni-

dades pueden ser grupos locales o regionales de una federación nacional, ligas locales y nacionales, uniones de entrenadores y árbitros, asociaciones de jugadores, asociaciones regionales o confederaciones continentales en el caso de federaciones internacionales. La figura 5.1 presenta un resumen de las responsabilidades del gerente de deportes, tal como las hemos expuesto en la presente sección.

Un gerente digno de esta función debe dominar tres habilidades esenciales para obtener máxima eficacia:

1. **Motivación de los empleados y orientación de las unidades.** Sólo un personal lo suficientemente motivado y unidades de organización correctamente orientadas harán todos los esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos de la federación nacional. Tales esfuerzos y actitud positiva permitirán lograr las metas de los individuos y las unidades.
2. **Establecimiento de canales formales de comunicación.** Los canales de comunicación deben estar abiertos en todas las direcciones (horizontal, vertical y diagonal) de modo que todos los niveles estén informados y encaminados hacia los objetivos comunes. De igual manera, se espera que los gerentes se comuniquen con la base de la organización. En la base, la comunicación personal contribuye al espíritu de equipo y la confianza en el liderazgo. Los gerentes deben conversar permanentemente con su equipo de club o equipo nacional, sus deportistas, sus árbitros, sus entrenadores y los dirigentes de las ligas, y considerarles como miembros de pleno derecho de la familia.
3. **Desarrollo de la cooperación y entendimiento entre los empleados.** Eso es lo que la coordinación y la supervisión pueden lograr. Es fundamental mantener una cooperación y una comprensión mediante la delegación de suficiente autoridad para implementar cualquier programa y garantizar, al mismo tiempo, una supervisión adecuada.

Unidades administrativas

Al igual que cualquier otra empresa, una organización deportiva tiene líneas de producción: un departamento de organización de eventos, secciones para jueces, árbitros o técnicos, investigación o recursos técnicos y, de ser posible, mercadotecnia, comunicación, ligas, calendario o circuitos de eventos, asociaciones regionales, clubes, etc. Todos estos departamentos o secciones están estructurados se-

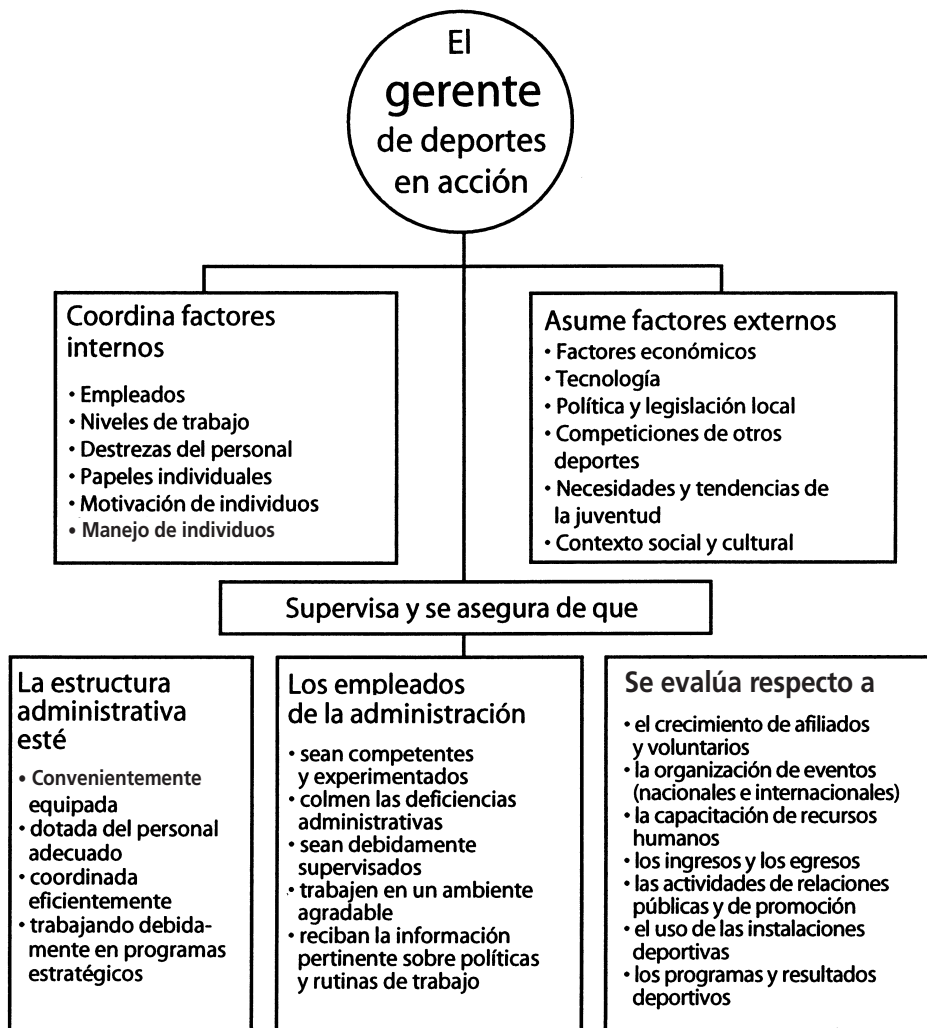


Figura 5.1 El gerente de deportes en acción: resumen de las responsabilidades.

gún ciertos principios y todos llevan a cabo programas diseñados para ejecutar con éxito las operaciones del plan y alcanzar los objetivos de la organización en conjunto.

El personal

Cuando una organización deportiva haya alcanzado el más alto nivel de administración con líneas o unidades de producción profesionales y haya multiplicado programas y diversificado sus actividades, los gerentes de dicha organización estarán obligados a aumentar el personal y exigir mayor cualificación de las personas que trabajan para ellos. Este hecho representa una nueva área de responsabilidad para los gerentes de deportes que les obliga a ser más selectivos y les disuade de correr riesgos indebidos en el momento de reclutar personal no calificado.

Selección de personal

Antes de asumir esta responsabilidad fundamental y emplear a una persona para la organización, el gerente debe:

- Describir exactamente el perfil del cargo y delinear las necesidades, las particularidades, la experiencia y las habilidades que requiere el cargo.
- Confiar en el consejo de organizaciones y personas externas competentes.
- Comparar candidaturas durante las entrevistas y hacerse las preguntas siguientes durante el proceso:
 - ¿Tiene esta persona las cualidades requeridas para ocupar el cargo?
 - ¿Son las carencias de la persona un factor decisivo para determinar su competencia para este cargo?
 - ¿Ha dado cada persona suficientes razones que la identifiquen con la organización y el cargo?

El mejor candidato será aquel cuyos esfuerzos contribuyan de manera más significativa a los objetivos de la organización y quien sea capaz de trabajar eficazmente y en armonía con otros colegas.

FUNCIÓN DE GESTIÓN EN EL DEPORTE

Dentro de cualquier organización están presentes todos los niveles de gestión y cada nivel requiere habilidades técnicas, humanas y conceptuales individuales. Al mismo tiempo, cada gerente debe cumplir con una serie de funciones básicas: organizativas, interpersonales, decisorias e informativas.

La cualidad más importante para un gerente deportivo es saber cómo motivar, coordinar y mejorar tanto la productividad de sus empleados, como las relaciones interpersonales y las acciones estratégicas dentro de la organización deportiva. Los empleados desempeñan un papel clave en el éxito o fracaso de una organización.

En las secciones anteriores se describió a los gerentes dentro del contexto de su organización y se reflexionó brevemente sobre los contextos, tanto externo como interno, que condicionan las consecuencias de las decisiones gerenciales de quienes encabezan la organización. Esta sección definirá la función del gerente, sus poderes ejecutivos, su autoridad, sus cualidades, sus habilidades para tomar decisiones y en necesidad de delegar. También se hará una reflexión más profunda sobre la forma de motivar a los empleados, coordinar esfuerzos y comunicar la visión impulsora de la organización. Es de vital importancia aprender a ejercer el liderazgo y comprender lo que se espera exactamente de un líder. Con esta finalidad se explican algunas reglas esenciales para gerentes, que han sido agrupadas bajo las llamadas *Leyes de Lundborg*.

Definición de «gerente»

La definición de «gerente» que nos dan los diccionarios proporciona poca información sobre lo que es un gerente de organizaciones. El *Collins English Dictionary, Millenium Edition* lo define como «una persona que dirige o administra una organización, industria, comercio, etc.; una persona que administra los negocios de un actor o el entrenamiento de un deportista o equipo». Peter Drücker (1954) define al gerente así: «Los gerentes son los empleados o personas de más alto rango a cargo de una organización, quienes, a raíz de la responsabilidad de su cargo y sus conocimientos, deben tomar decisiones dentro

de los parámetros de su trabajo, decisiones que tienen un efecto importante sobre la evolución y los resultados de la organización en general». A esto debemos agregar que el gerente es también la persona a cargo de las unidades de la organización y que sus decisiones tienen un efecto importante en el logro de los objetivos asignados a dichas unidades y los de la organización en conjunto.

Poderes ejecutivos de los gerentes

Los poderes ejecutivos forman parte de la descripción de tareas de un gerente aun cuando éste no sepa cómo ejercer tal poder. Los gerentes, coordinadores y directores se encuentran en diferentes niveles de la organización y tienen a su cargo responsabilidades similares a las de los secretarios generales o presidentes. Las obligaciones de los primeros abarcan planificación, organización, control, integración, motivación y evaluación, aunque su campo de acción sea más limitado que el de los últimos. La figura 5.2 ilustra gráficamente las responsabilidades de un gerente.

Gerentes frente a administradores

La autoridad recae en mayor o menor grado en los gerentes de la organización. Teóricamente, la autoridad de los gerentes de nivel superior es creciente y la de los gerentes de nivel inferior es decreciente, a causa de las responsabilidades que se asignan a cada nivel gerencial. Como es natural, la responsabilidad de desempeñar un trabajo implica la autoridad para realizarlo.

Se dice a veces que los administradores no son gerentes, y viceversa. Esta observación se refiere al papel de supervisión de los gerentes mediante el cual éstos pueden influir en la actitud y la conducta de otros. Cuando el poder y la autoridad están bien equilibrados, los subordinados acatan sin objeción alguna las órdenes dadas por sus gerentes. Algunos administradores no son gerentes debido a que únicamente supervisan el trabajo de otros empleados, sin dar ninguna orden relacionada con el carácter del trabajo a realizar. También llega a suceder que algunos administradores no son gerentes debido a que, en realidad, no supervisan a ningún grupo específico de empleados; sin embargo, toman decisiones que son de gran importancia para los resultados de la organización.

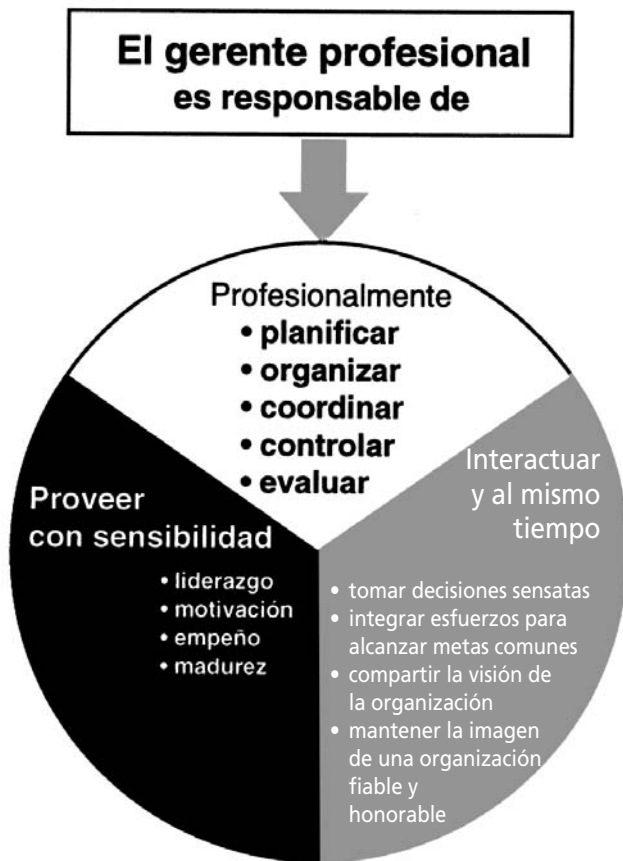


Figura 5.2 Las tres facetas del gerente profesional.

Ejercicio de la autoridad

El Presidente y el Secretario General, en su calidad de Director General Ejecutivo (CEO), Director de Operaciones (COO) o Director Ejecutivo de una organización deportiva, junto con sus directores, deben proporcionar a sus empleados la orientación necesaria. Además, también es importante asegurarse de que estos últimos no pierdan interés en el cumplimiento de sus responsabilidades. También deben asegurarse de que sus gerentes no deleguen sus propias tareas a

quienes ellos deben supervisar y saquen injustamente provecho de una situación dada. La delegación apropiada de trabajos será objeto de una sección más adelante en el presente capítulo.

Después de un período de prueba, los empleados deben saber cómo llevar a cabo las tareas que les han sido asignadas. En situaciones en que tienen que aplicar sus propios criterios, tomar decisiones o corregir informes o memorandos, el presidente, secretario general o sus directores deben evitar hacerse cargo de las tareas asignadas a dichos empleados. Un gerente debe poder enseñar a sus empleados cómo mejorar su rendimiento sin imponerles sus propios métodos de trabajo. La idea es inspirar confianza de manera que el empleado encuentre sus propios métodos.

Delegación de autoridad

Los gerentes eficientes deben entender que únicamente pueden delegar ciertas tareas y responsabilidades a sus subordinados, pero no toda la responsabilidad. Cuando un gerente decide delegar, siempre sigue siendo el responsable de la tarea delegada. Sin embargo, delegar funciones sólo resulta efectivo cuando se acompaña de la autoridad para cumplir adecuadamente esa labor. De lo contrario, el resultado puede conducir a un vacío de poder y por último convertirse en anarquía.

Poder y autoridad

El poder y la autoridad se deben conferir a una misma persona para que las instrucciones que ésta dicte a sus subordinados sean legítimas. No se debe pasar por alto a un supervisor o director de sección impartiendo órdenes que emanan de la autoridad superior. Se deben evitar conflictos de autoridad entre el supervisor de un empleado y un gerente que tenga un cargo más alto. La cadena de mando no debe romperse para mantener la paz dentro del lugar de trabajo.

Instrucciones de trabajo

Por lo general, un empleado debe cumplir con las instrucciones de trabajo que recibe. Sin embargo, es aconsejable que los gerentes acepten ciertas iniciativas por parte de los subordinados y ocasionalmente –no sistemáticamente– cierta resistencia cuando un superior

dé unas instrucciones irracionales o impropias. Los empleados pueden ser lo suficientemente valientes para decir «no» o simplemente pueden conformarse con guardar silencio. En cierta medida, ese «no» puede proteger al superior de sus propios desatinos y no debe ser tomado necesariamente como un signo de rebeldía.

Los subordinados deben poder negociar con sus supervisores en caso de que existan unas peticiones que no sean razonables. Algunos plazos, por ejemplo, son imposibles de respetar, algunas tareas están fuera del alcance humano, etc. Pero no se sugiere que un superior renuncie a sus decisiones, sino que debe estar preparado para discutir-las abiertamente con el empleado y ser receptivo a las preguntas planteadas por el empleado, particularmente en relación con los plazos.

Tomar decisiones

El poder de decisión puede verse como una característica de los gerentes, aunque con frecuencia es un medio para alcanzar metas más importantes como eficacia, productividad o coordinación. Los gerentes que tienen la responsabilidad de obtener resultados máximos para su organización y lograr en todas sus actividades el balance más favorable son los genuinos gerentes administradores. Como tales, tienen la responsabilidad y la autoridad para tomar decisiones que influirán de modo determinante en los resultados de la organización.

Para obtener unos resultados excelentes y duraderos, un gerente-administrador necesita tiempo para evaluar el impacto de sus decisiones en la actitud de sus empleados y los resultados de su trabajo final. Al estudiar una situación dada con miras a tomar una decisión importante, es necesario tener en mente no sólo los efectos inmediatos, sino también los resultados a largo plazo de esta decisión. Lograr o no un objetivo es un asunto temporal, mientras que la consolidación permanente necesita un tiempo considerablemente más largo.

El proceso de toma de decisiones

En el proceso de toma de decisiones el problema principal consiste en elegir la mejor opción disponible y no cualquiera de ellas. El mayor riesgo es elegir la opción que no resuelve nada.

Los seis pasos en el proceso de toma de decisiones son:

1. Determinar la necesidad de tomar una decisión.
2. Establecer criterios (o puntos clave) que se deben aplicar.
3. Asignar prioridades para cada criterio.
4. Hacer una lista de opciones alternativas.
5. Seleccionar la mejor alternativa.
6. Implementar la elección y evaluar su eficacia.

Todos estos pasos son sencillos y lógicos. Sin embargo, tomar una decisión implica mucho más que esto. Antes de tomarla, se debe investigar. Asegúrese de tener todos los hechos a su disposición para saber en qué se está involucrando. Averigüe todos los antecedentes sobre otras situaciones similares. Podría sorprenderse ante las consecuencias que otros tuvieron que afrontar a raíz de decisiones semejantes u opuestas. Finalmente, tome tiempo para decidir, pues las decisiones complejas requieren tiempo para ser analizadas detenidamente. La toma de decisiones será facilitada por el establecimiento de unos criterios realistas luego de un cuidadoso análisis de las opciones.

En su calidad de gerente, es importante que demuestre un perfecto dominio del proceso de toma de decisiones y que se rodee de un personal que también posea cualidades acertadas en este campo, tales como:

- **Experiencia.** Cuando se han tomado decisiones bajo circunstancias similares, es menos probable que se repitan errores.
- **Creatividad.** Una cualidad apreciable en el proceso de toma de decisiones es ser capaz de encontrar otras opciones o ángulos que se puedan utilizar para enfocar los problemas.
- **Sensatez.** Para tomar buenas decisiones se debe tener sentido común y un sentido desarrollado de la negociación.
- **Polivalencia.** El hecho de poder analizar las tendencias del mercado y la economía, los reportajes por televisión o en la prensa y las investigaciones afines ayuda a tomar decisiones sensatas.

Diversos tipos de decisiones

En su vida profesional encontrará distintos tipos de decisiones. El hecho de entender cuáles son estos tipos le ayudará a tomar buenas

decisiones. Éstas se sitúan en la categoría de decisiones programadas y decisiones no programadas.

Las *decisiones programadas* son criterios elaborados para ciertas situaciones, tales como los reglamentos para empleados, las normas para el equipo, los reglamentos de las competiciones y las medidas de seguridad. Estas decisiones están basadas en políticas, reglamentos, lineamientos o normas. Por ejemplo, el colchón para el salto de altura y el colchón para el salto con pértiga son descritos por la Federación Internacional de Atletismo Amateur (IAAF). Cuando se introduce una solicitud de homologación, la IAAF toma una decisión después de haber comparado la norma específica con la muestra suministrada. Las *decisiones no programadas* son diferentes por su singularidad. Pueden referirse a la creación de una nueva competición, evento, categoría o diseño de un nuevo programa. Estas decisiones se toman en los departamentos de gestión de nivel intermedio y superior. Sin embargo, es importante consultar colectivamente a las personas involucradas. La selección de 5 oficiales entre 50 candidatos para un evento es un ejemplo de decisión no programada.

Motivación de los empleados

La cualidad más importante de un gerente de deportes exitoso es **saber cómo motivar al personal** para mejorar la productividad de sus empleados, las relaciones interpersonales y las acciones estratégicas de la organización.

Identificar la verdadera naturaleza de la motivación implica descubrir la esencia del comportamiento humano. Herzberg (1959) define la motivación como «un rasgo de la personalidad que dirige la intensidad e inicia el comportamiento. No puede observarse, sino sólo deducirse». Esta definición se aplica de forma más específica a la percepción individual. Sin embargo, desde el punto de vista organizativo, la motivación es la fuerza que mueve a los empleados y gerentes en un esfuerzo constante hacia un logro rápido de las metas y objetivos de la organización. Los empleados motivados aumentan su productividad, elevan el nivel de trabajo e identifican sus intereses individuales con los de la organización.

Este proceso de motivación está estrechamente ligado al comportamiento orientado hacia metas. Se inicia con una necesidad (o meta)

insatisfecha que un individuo desea satisfacer o lograr. La motivación se puede transmitir fácilmente a otros, por lo cual los miembros, colaboradores y empleados altamente motivados pueden obtener fácilmente respuestas entusiastas de otras personas que son fáciles de convencer y están deseosas de tomar parte en el deporte o la organización misma. El resultado es una acción o un comportamiento dirigidos a una meta.

Una persona altamente motivada que alcanza una meta nunca estará completamente satisfecha con su logro y en consecuencia buscará otro objetivo. En tal caso, existe el riesgo de que su interés por el trabajo se consuma si el estado de insatisfacción es continuo. Cuando se detecta este tipo de situación, la persona tiene que estar tranquila y segura de la confianza y el reconocimiento del gerente por sus logros en nombre de la organización. Sería conveniente otorgarle a esta persona un año de permiso pero no reducir su o sus responsabilidades.

Teorías sobre la motivación

A menudo, ciertas personas no logran los objetivos porque no adoptan un comportamiento orientado hacia la meta. La combinación de las destrezas de planificación y definición de objetivos en el marco de la gestión por objetivos es la clave de la motivación. Un sistema de objetivos por prioridad en la gestión puede evitar el agotamiento del empleado y fomentar su motivación en la realización del trabajo. Varias teorías intentan analizar y explicar la motivación.

Teoría de Maslow. Esta teoría de jerarquías evalúa la motivación según la prioridad que un individuo otorga a sus necesidades y establece cinco niveles de necesidades humanas descritas de menor a mayor importancia:

5. autoactualización (completa realización en todas las áreas del crecimiento y potencial humanos);
4. autoestima (reconocimiento por parte de los demás);
3. necesidades sociales (amor y afecto);
2. necesidad de seguridad (refugio, protección contra daños físicos);
1. necesidades fisiológicas (necesidades biológicas primarias).

La teoría de Maslow (1954) establece que debe satisfacerse cada nivel antes de poder alcanzar el siguiente. Algunos críticos concuer-

dan en que los individuos oscilan entre una etapa y otra en diversos momentos de su carrera. Además, no todo el mundo está dispuesto o capacitado para ser guiado hacia los niveles de autoestima o autoactualización como resultado de su experiencia laboral. Estas etapas se cumplen fuera del ambiente de trabajo.

Sergeoroni agregó otra etapa, llamada autoindependencia, entre la autoestima y la autoactualización, la cual representa la necesidad de un mayor control por parte de un empleado. Las necesidades de menor nivel se satisfacen más bien mediante recompensas externas, mientras que las necesidades de mayor nivel (estima/actualización) son colmadas con la satisfacción interna.

Teoría de Maclelland. Esta teoría establece que las motivaciones principales existen en el lugar de trabajo: realización, afiliación y poder. Algunas personas necesitan triunfar sólo por el éxito mismo. Éstas desean hacer las cosas mejor y logran buenos resultados cuando pueden obtener una inmediata retroalimentación sobre su rendimiento y perseguir metas con desafíos moderados. Dichas personas son por naturaleza muy competitivas, no les agradan las improvisaciones o situaciones imprevistas, ni tampoco las tareas que son demasiado difíciles o demasiado fáciles. Hoy en día, para alcanzar el éxito, la necesidad de afiliación y poder es superior a la de logros. Entre los gerentes, la necesidad de poder es mayor que la de afiliación.

Teoría de Herzberg. Esta teoría (1996) establece que hay dos tipos de factores que intervienen en la motivación de los empleados:

1. **Factores de mantenimiento:** si no se cuenta con estos factores, los empleados no están satisfechos, pero si están presentes, los empleados no están lo suficientemente motivados. La satisfacción de los empleados se fortalece con la presencia de factores como el salario, la seguridad en el trabajo, el rango, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales satisfactorias con sus compañeros, subordinados y supervisores, y la política y administración de la compañía. Pero estos elementos no son suficientes para generar la motivación.
2. **Factores de motivación:** la ausencia de estos factores no provoca insatisfacción en los empleados, pero su presencia ayuda a motivarlos: realización, reconocimiento, progreso, responsabilidad, posibilidad de superación personal y desafío del trabajo mismo.

Los factores de mantenimiento son externos al trabajo, mientras que los de motivación están directamente ligados a éste. Los principios organizativos, como la delegación de autoridad y descentralización, mayor autonomía, autoestima y autocontrol, pueden ser armas motivacionales muy efectivas dentro de la organización.

Teoría de la expectativa

Esta teoría se basa en ciertas expectativas vinculadas con ciertos aspectos del trabajo, como son la descripción del cargo, la habilidad personal y los requerimientos de una situación laboral. Cuando la descripción del cargo y los requisitos para hacer el trabajo están claramente explicados e identificados en base a las habilidades personales del empleado, se puede generar un comportamiento motivacional.

El grado de motivación está vinculado con el grado de certeza de que se logrará el resultado esperado y lo atractivo que será ese resultado para el individuo. La voluntad para producir algo en determinado momento o situación depende de las metas del individuo y de la expectativa de poder alcanzar dichas metas. La magnitud del esfuerzo está directamente relacionada con la fuerte creencia de que la meta será alcanzada mediante ese esfuerzo. Para influir en el grado de respuesta del individuo, un gerente puede reconocer los talentos y las necesidades especiales de la persona, y brindarle apoyo y asesoría.

Factores en la motivación del empleado

En la gestión de personal del ámbito deportivo, igualdad y dinero son factores importantes que pueden afectar a la motivación del empleado. Existen algunas diferencias entre el sector público y el sector privado en cuanto a estos factores se refiere. Se cree que la motivación del empleado en el sector público es baja, aunque esto no siempre es verdad. Las investigaciones han revelado que el sector público ofrece en principio seguridad en el trabajo. Por tanto, la autoactualización es para ellos un factor de mayor motivación. Además, los empleados del sector público están más satisfechos con sus beneficios económicos directos que los empleados del sector privado.

Equidad. Los individuos se preocupan por la equidad no sólo en términos de la recompensa absoluta en sí que le otorga la organización, sino también por la forma en que el valor económico de su traba-

jo se compara con el de otros. Cuando esa relación es igual o similar, existe equidad y es positivo el efecto en el ambiente de trabajo y la motivación de los empleados. Cuando no hay equidad, surgen los problemas. También son críticas las recompensas proporcionales al esfuerzo para satisfacer a los empleados y motivar su rendimiento en el trabajo. Si un individuo tiene una productividad superior a la del resto de los empleados por un salario similar, existirá tensión en el trabajo.

Dinero. Es una fuente de motivación para algunas personas, pero para otras no. Siempre que el dinero sea el factor motivador, debe existir un lazo entre rendimiento y recompensa. La gente que busca dinero se anima realmente a mejorar su rendimiento sólo si percibe la relación entre mejor rendimiento y mayor recompensa monetaria. Quienes buscan dinero estarán motivados sólo cuando vean que una recompensa económica puede satisfacer sus metas personales y la perciben claramente condicionada al criterio de rendimiento.

Comprender el liderazgo

Una organización deportiva necesita liderazgo, al igual que una comunidad, una sociedad o una empresa necesitan a alguien que se encargue de la administración diaria, resuelva las discrepancias y escoja entre las opciones disponibles. Esta persona asumirá la responsabilidad global y, por lo tanto, debe recibir la autoridad y los poderes necesarios para cumplir con su función, de acuerdo con las expectativas del grupo y enfocar sus esfuerzos en los objetivos de la organización.

El liderazgo exige la habilidad de influir en otros y la capacidad de asumir un cargo de responsabilidad. Esto está interrelacionado con todas las funciones gerenciales. Los gerentes tienen que dirigir a otras personas para llevar a cabo los programas, asegurarse de que cada departamento esté organizado eficazmente y opere de forma efectiva, motivar a los empleados, tomar decisiones y administrar por objetivos.

Teorías de liderazgo

Tres teorías explican el liderazgo: *rasgos*, *comportamiento* y *contingencia*.

Rasgos. Esta teoría sostiene que los líderes nacen con rasgos específicos como carisma, inteligencia, aserción, entusiasmo, empatía,

valentía y lealtad. Esta teoría hace caso omiso del hecho de que muchas personas con estas características *no* son líderes.

Comportamiento. Esta teoría sostiene que el liderazgo como comportamiento puede ser enseñado. Algunos autores, como el profesor Lekert, de la Universidad de Michigan, dicen que los líderes exitosos son considerados con sus empleados y hábiles para defender y organizar el trabajo y los departamentos. Lekert habla de dos tipos de liderazgo: uno, orientado hacia el empleado y otro, orientado hacia la producción. Los líderes orientados hacia el empleado son más efectivos, mientras que los orientados hacia la producción muestran baja productividad y generan mayor insatisfacción entre los empleados. Ser considerado con los empleados es esencial para lograr un liderazgo de comportamiento efectivo.

Otros autores consideran que los líderes de mayor éxito utilizan una «rejilla gerencial» (*management grid*) que consiste en una serie de nexos que interrelacionan individuos para desarrollar metas y respeto mutuo entre los gerentes y los empleados, y lograr crear así una visión compartida de la organización.

Contingencia. Esta teoría explica cómo los líderes pueden adaptar a distintas situaciones sus intervenciones y decisiones en el campo de su competencia. Este modelo está basado en el modelo autocrático-democrático continuo. Los empleados están más satisfechos bajo la supervisión de líderes democráticos que solicitan su retroalimentación y les involucran en la toma de decisiones. Sin embargo, mientras que algunos grupos son muy productivos bajo un liderazgo democrático, otros son aún más productivos bajo un liderazgo autocrático.

Estilo de liderazgo

Los trabajos exageradamente rutinarios y estructurados despiertan en los empleados un deseo de tener mayor control y menos liderazgo. Los trabajos complicados o ambiguos hacen que el empleado sea más propenso a pedir liderazgo. Tenga en cuenta las competencias particulares de un empleado en el momento de asignar tareas. Un buen líder debe controlar dos áreas importantes de la gestión: evaluar las necesidades en una situación dada y comprender las necesidades y deseos de los empleados.

Los empleados con menor preparación educativa, así como los que son novatos o sin motivación interna, requieren un estilo de lide-

razgo más *autocrático*. Se requiere un liderazgo autocrático en el caso de empleados nuevos que ejecuten tareas sencillas. Los empleados con altos niveles de preparación y automotivados desean participar en el proceso de toma de decisiones y requieren un estilo de liderazgo más democrático. El estilo de liderazgo *participativo* se recomienda en el caso de tareas complicadas que se encomienden a empleados experimentados. Un buen líder produce buenos seguidores, ya que contrata a la persona adecuada para el trabajo apropiado, define una visión compartida de la forma en que se alcancen las metas de trabajo y entiende que cada situación laboral y cada empleado en particular requerirán un estilo de liderazgo distinto.

Cualidades de un líder

Los gerentes de deportes tienen que administrar, facilitar, guiar y coordinar las actividades de los empleados, voluntarios y miembros afiliados hacia el logro de las metas y objetivos de la organización.

Para hacer esto en las mejores condiciones, los gerentes deben reflejar un liderazgo con valentía y madurez ante los empleados de la organización deportiva. Estas características contribuirán a mantener los servicios y la lealtad de los trabajadores calificados y motivados, un elemento esencial para la organización. Los buenos líderes también ofrecen lealtad, apoyo e imparcialidad cuando supervisan a otros, les motivan, evalúan sus acciones y dan a los empleados el crédito que merecen. Un liderazgo efectivo inspira confianza, demuestra receptividad y da sentido al trabajo de los empleados y voluntarios para el logro de las metas y objetivos.

Junto con el carisma necesario para ser seguidos por todos, los líderes deben tener suficiente credibilidad, determinación, conocimiento, confianza en sí mismos y empatía. Otras cualidades adicionales para el liderazgo son la capacidad de articular y comunicar ideas de una manera sencilla, precisa y coherente. Un líder debe poder lograr una cooperación voluntaria y presentarse de una manera adecuada.

Lograr una cooperación voluntaria

Un gerente de deportes debe ser un líder que despierte la cooperación y la participación voluntaria y entusiasta de personas que, al cumplir con una tarea común, recibirán unos beneficios personales o colectivos.

Un líder no es un tirano o una déspota que ejercen su poder para imponer de manera agresiva su voluntad sobre otros. Tiene cualidades personales, ya sean innatas o adquiridas, que hacen que la gente desee seguirle con fe y entusiasmo. En la historia existen algunos líderes innatos, pero la mayoría llegan a ser líderes mediante una serie de influencias sociales y experiencias personales de aprendizaje. Entre otras cualidades, un líder innato muestra:

- que sabe hacia dónde ir y cómo llegar;
- determinación, valentía y tenacidad;
- que cuenta con la confianza de la gente y sigue determinados principios a los que nunca renuncia para lograr beneficios o ganancias personales;
- que expresa de manera articulada y entusiasta la importancia de las tareas, así como un sentimiento de confianza en el cumplimiento de los objetivos y las metas;
- que puede transmitir autoconfianza a los empleados para que éstos sean capaces de completar las tareas que les han sido asignadas.

Perfil

Un líder proyecta un perfil carismático, siempre parece estar solo, demuestra seguridad en sí mismo y asume indefectiblemente sus responsabilidades. Las cualidades físicas, como por ejemplo el encanto, la atracción y la buena apariencia, pueden ayudar en los inicios de una carrera. Sin embargo, estas cualidades no son esenciales para un líder.

Es importante recalcar que un líder no es un mero conductor de masas o grupos, sino alguien que habla con claridad y precisión. Él puede infundir fe a sus seguidores, así como también fe en la misión que éstos desean cumplir. Es un ganador cuyo espíritu, sin ser triunfalista, transmite a sus seguidores el afán de la victoria.

Las leyes de Lundborg

Los siguientes principios son conocidos como «leyes de Lundborg» y puede ser útil tenerlos presentes para mejorar el rendimiento gerencial:

1. No haga esfuerzos innecesarios (ley del menor esfuerzo). El gerente no debe asumir la responsabilidad de toda la carga de trabajo.
 2. Seleccione sólo lo mejor y más valioso. Los colaboradores valiosos son difíciles de encontrar, guiar y controlar, pero al fin y al cabo sus méritos obtienen una productividad mayor y a menor costo.
 3. No se conforme con la mediocridad. Ésta es el peor enemigo de la organización.
 4. Permita la libertad de movimiento. Los empleados de primera clase no mejorarán sus resultados si no se les deja un poco de margen para actuar.
 5. No busque excusas. Si algo va mal, no invente excusas ni busque chivos expiatorios.
 6. Trabaje teniendo presente el tiempo. Respete los calendarios y plazos. Las primeras deliberaciones deben ser totalmente planeadas.
 7. Observe y comuníquese con ojos y oídos. Establezca contacto.
 8. Mantenga el motor en marcha y bien lubricado. Siempre trate de ser el primero y estar en buena forma.
-

CÓMO REFORZAR LAS HABILIDADES GERENCIALES

Todo cargo en una organización jerárquica llega a ser ocupado por una persona incompetente, ya que generalmente los gerentes o directores ascienden paso a paso hasta que exceden el límite de su competencia. Esto se llama el «Principio de Peter».

Peter Drücker, *The Practice of Management*

Luego de haber estudiado temas esenciales que se refieren a la gestión de la organización y el funcionamiento del gerente de deportes, es necesario darle al gerente algunos consejos para que pueda mejorar habilidades esenciales para tomar decisiones, asignar funciones, seleccionar a ayudantes, nombrar a otros gerentes en los diferentes departamentos de la organización y organizar el tiempo eficazmente. Al mismo tiempo, es importante mantener su propia salud, la de su familia y, finalmente, pero sin restarle importancia, la de la organización.

En esta sección también se analizarán otras tareas importantes, como el manejo de documentos, el uso óptimo de las capacidades de una secretaria, la organización de los archivos, la resolución de los conflictos deportivos y, por último, la aplicación de medidas disciplinarias en la oficina y entre los miembros de la organización.

Principios básicos

Si las organizaciones deportivas han de ser conducidas de forma adecuada, los líderes deben prestar especial atención a las destrezas gerenciales requeridas en cualquier tipo de organización, tal como se describe a continuación:

- Saber cómo organizarse.
- Aprender a controlar el tiempo y programar las actividades.
- Evitar el papeleo inútil.
- Organizar archivos y expedientes en curso.
- Entender el liderazgo y saber cómo ser un líder.
- Entender la función de mando.
- Saber cómo seleccionar colaboradores.
- Consolidar un equipo de trabajo.
- Establecer un buen sistema de comunicación organizativa.
- Coordinar adecuadamente las relaciones públicas.
- Mantener alta la moral en el trabajo y favorecer un ambiente de identidad dentro de la organización.
- Controlar cualquier irregularidad en el ambiente de trabajo y evitar conflictos entre poder y autoridad.

Las primeras dos decisiones importantes de un gerente deben ser: 1) **identificar sus objetivos personales con los de la organización**, ya que éstos constituirán juntos los valores normativos que formarán otras prioridades, y 2) **hacer una distribución inteligente de las horas de trabajo y establecer un orden de prioridades** en las tareas.

Los gerentes de organizaciones deportivas nacionales reciben diferentes títulos debido a los distintos enfoques administrativos o incluso culturales o políticos de la práctica del deporte en cada país. Es la razón por la cual, en general, sus responsabilidades gerenciales no corresponden a sus títulos, ya sean de presidente, secretario general,

secretario de comisión X, Y o Z, tesorero, coordinador de eventos, coordinador técnico, etc.

Las organizaciones deportivas nacionales recientemente establecidas no cuentan a menudo con personal profesional, lo cual no significa que carezcan de un gerente. Generalmente, este cargo está ocupado por una persona que lleva el título de presidente, secretario general, etc., quien es responsable de dirigir los asuntos de la nueva organización y, por esta razón, debe estar familiarizado con lo que implica una función de gestión.

Designar a gerentes

Los gerentes de grandes organizaciones deportivas profesionales pueden ser designados mediante la contratación de personas que ya están al servicio de la misma organización o profesionales que tengan formación académica y conocimientos previos del deporte. Cuando se consideran candidaturas, es importante conocer el potencial de desarrollo de la persona y sus ambiciones personales. Siempre cabe recordar el «principio de Peter» mencionado al principio de esta sección.

No es necesario prestar demasiada importancia al cargo actual de los gerentes, sino más bien obtener la información necesaria en cuanto a su desarrollo potencial con el fin de concentrarse en la planificación de su futuro dentro de la organización. En general, los gerentes o coordinadores se concentran en las tareas que mejor cuadran con sus capacidades. Este conocimiento les da la tranquilidad y el sentido de seguridad que buscan.

Autogestión

Los gerentes deben poner orden en sus propias actividades antes de tratar de hacerlo en las actividades de sus colegas. Dicho orden será establecido mediante una planificación global y personal.

Planificación global

La autogestión es un método mediante el cual cada director o gerente prepara un programa general o global como parte de su

agenda de trabajo. Dentro de este plan, el gerente debe asignar el tiempo necesario para informar, guiar, controlar y supervisar a las personas que le rinden cuentas, así como comunicarse con los demás empleados para mantener abiertos todos los canales de comunicación personal.

Este programa general lo prepara un gerente para su propia guía y contiene un resumen con una sección de introducción, el tiempo requerido para llevarlo a cabo y las fechas clave o plazos de finalización de cada operación esencial.

Planificación personal

Un buen presidente, secretario general o coordinador tiene que organizarse. Esto implica, sin lugar a dudas, ordenar las ideas y definir las prioridades. La siguiente lista de verificaciones puede ser de ayuda a este respecto:

Ejemplo 1. Determinación de prioridades

- Al final de la tarde escriba por orden de prioridad las seis tareas más importantes que deban cumplirse el día siguiente.
- A primera hora de la mañana siguiente empiece con la tarea que tiene la prioridad número uno y proceda después con la número dos tan pronto como la primera haya sido completada.
- Al final del día deshágase de la lista con las prioridades del día y elabore otra en el transcurso de la tarde.

Ejemplo 2. La regla 80-20 de Edwin Bliss

- Cada tarde haga una lista con las 10 cosas más importantes por hacer.
- Cada mañana tómese tiempo para trabajar en las dos primeras actividades de la lista.
- Complete las dos primeras actividades seleccionadas en el tiempo asignado y, tan pronto como las finalice, empiece con la siguiente.

Análisis del trabajo (por Joseph Tricket)

Este método fue adoptado por General Electric durante la década de 1970 con miras a mejorar la planificación de las actividades geren-

ciales y la eficacia de los empleados mediante un ahorro de tiempo en el desempeño de las tareas que figuran en la descripción de sus cargos o perfiles. Durante una serie de seminarios, a los empleados se les dio la instrucción de usar este método, que parece complicado e interminable, pero que, una vez se entiende correctamente, es útil para elaborar planes de trabajo semanales. Los gerentes y supervisores recibieron la orden de proceder de la manera siguiente:

En base a sus perfiles de trabajo:

Haga lo siguiente:

- 1. Elabore una lista de todas las actividades** que entraña el cargo. Incluya todas las tareas habituales y previsibles. Tómese 15 minutos para hacer esta lista.
- 2. Analice las actividades** de la lista y determine la importancia de cada tarea. Pase las tareas de la primera lista a una segunda, la cual tendrá 4 columnas:

Columna A: muy importante (debe hacerse)

Columna B: importante (debería hacerse)

Columna C: menos importante (no necesario pero útil)

Columna D: sin importancia (puede ser eliminado)

- 3. Analice las tareas de la columna A por orden de importancia.** Las actividades de la primera lista se han de pasar ahora a una tercera lista de cuatro columnas:

Columna A: muy urgente (se debe hacer urgentemente)

Columna B: urgente (se debe hacer)

Columna C: no es urgente, pero sí necesario a largo plazo

Columna D: el tiempo no es el factor primordial

- 4. Estudie todas las tareas para decidir si alguna(s) de ellas puede(n) ser delegada(s).**
- 5. Con el fin de hacer una cuarta lista, compare la segunda y la tercera y luego dé la prioridad** a las tareas según su importancia y urgencia.
- 6. La cuarta lista tendrá tantas columnas como colaboradores haya,** incluidos el presidente o director de la organización deportiva.

Columna A para el gerente: «**Yo tengo que hacerlo**». Enumere aquí sólo las tareas más urgentes e importantes, aunque éstas no sean urgentes.

Columna B y siguientes: «**Otros pueden hacerlo**». Haga una lista de las tareas urgentes, pero menos importantes, y deléguelas en el subordinado menos competente o menos experto (en esa materia). Reserve las tareas menos urgentes y de mayor importancia para el subordinado más competente.

7. Prepare una quinta lista de cuatro columnas basada en la primera como sigue:

Columna A: gente con la que debo hablar directamente

Columna B: gente que debo ver a menudo

Columna C: gente que debo ver con cierta regularidad

Columna D: gente que debo ver con menor frecuencia

(La primera lista de la columna A debe incluir notas sobre las personas con quienes se debe mantener el contacto durante la realización de un trabajo.)

Delegación de las funciones

Cuando se delegan funciones o tareas, un gerente debe aplicar los principios básicos siguientes:

- El presidente o secretario general de la organización deportiva debe ocuparse solamente de los problemas especiales y delegar todo lo que es rutinario. Los subordinados deben ser capaces de solucionar los problemas previsibles, mientras que los superiores deben concentrarse en las tareas más difíciles.
- El presidente, secretario general o director han de realizar personalmente las actividades para las que tienen mayor experiencia y delegar las tareas para las cuales poseen menos experiencia.
- Es importante delegar trabajo en subordinados que sean capaces de realizarlo tan bien si no mejor que el gerente, pero éste debe quedarse con el trabajo que puede hacer mucho mejor que sus subordinados.

Manejo de los documentos

Acuérdese del dicho: «Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar». Es importante prever un lugar para cada documento o expediente en proceso y mantener siempre otros documentos y expedientes en su lugar inicial.

Los papeles y documentos que están desordenados o desparramados sobre el escritorio de un presidente, director o coordinador sugieren una falta de control en el cumplimiento de sus tareas. Esta desorganización entraña una pérdida de tiempo y un seguimiento desordenado. El escritorio debe estar siempre ordenado y limpio y no se debe utilizar como una papelería en la que se apilen documentos o papeles. Un expediente, carpeta o documento deben estar sobre el escritorio sólo cuando estén siendo consultados o procesados. Cuando el trabajo en un documento en particular se termine o se suspenda, el documento debe colocarse inmediatamente en su lugar inicial antes de empezar a trabajar con otro.

Cuando los documentos deban ser consultados o se trabaje con ellos periódicamente, se recomienda el uso de una bandeja PENDIENTE. Cada vez que se utilice un documento, debe ser sacado y colocado sobre el escritorio. Si el trabajo es suspendido, el documento que aún se podría utilizar se colocará en la bandeja PENDIENTE. Sin embargo, si el documento ha sido totalmente procesado y su expediente ya no se necesita, el documento debe ser colocado en este expediente y luego archivado. El documento se debe archivar siempre correctamente para evitar confusiones o pérdidas. Un documento nunca debe darse por procesado y archivado. Primero asegúrese de que ha tomado las medidas relativas a todos los puntos de un documento.

Cuando no se pueda preparar una respuesta de inmediato, el gerente debe anotar su opinión en el margen, al lado de cada punto: APROBADO, RESUELTO, RECHAZADO, TERMINADO O PENDIENTE. Si es necesaria una respuesta, se anota POR DICTAR o se apuntan algunas ideas básicas para que la secretaria misma pueda responder. Si no es posible dar una respuesta a todos los puntos debido a la complejidad o a la falta de información, el documento debe ponerse en la bandeja PENDIENTE, mientras el gerente busca la información o los detalles específicos necesarios. También se puede agregar al orden del día de la siguiente reunión con los colaboradores respectivos o responsables de cada asunto.

Generalmente, la presencia de documentos esparcidos sobre el escritorio refleja la indecisión de la persona que los procesa. Para solucionar eficazmente este problema de indecisión, basta con tratar los distintos puntos del documento.

Al escoger una técnica para administrar la correspondencia, el gerente puede tomar en consideración los métodos siguientes:

- **Escribir en el original recibido.** Es posible responder a muchas cartas escribiendo simplemente en el original, o adjuntando una hoja de papel blanco, de la cual se archiva una copia.
- **Usar formularios preimpresos**, los cuales son útiles cuando se responde a solicitudes de información corrientes. Una vez que se recibe una solicitud o carta, el gerente señala la información correcta en el formulario preimpreso y la envía de inmediato.
- **Reducir el contenido de una carta a su mínima expresión**, anotando sobre el original o en una hoja de papel adjunta los puntos esenciales para la respuesta.
- **Hacer un borrador** en lugar de una respuesta fugaz o unas notas esporádicas en un margen, o incluso grabar en cinta algunas palabras o la respuesta completa. Se recomienda que el gerente y la secretaria se pongan de acuerdo sobre el método que les sea más cómodo para contestar la correspondencia, lo cual podría ser redactar un borrador completo o simplemente los puntos que se deben incluir en la respuesta.

El gerente y el secretario

Aunque no todo el mundo puede permitirse el lujo de tener un secretario, no olvide que los aspectos siguientes podrían serle útiles cuando tenga que actuar por su propia cuenta o estar preparado para aprovechar un apoyo de tipo secretarial. ¡De esta manera sabrá lo que hay que hacer!

El secretario puede ser descrito como la persona que asiste al gerente, director o coordinador para administrar el trabajo de oficina, es decir, manejar correspondencia, expedientes, documentos importantes, mantener registros y llevar el seguimiento de asuntos específicos. Sin embargo, esta definición es demasiado formal y restrictiva.

Un secretario no es una herramienta o un instrumento a la disposición del gerente; él es su asistente más valioso, y le permite cum-

plir con sus deberes. El secretario es un colaborador eficiente, cuyo trabajo consiste en administrar los documentos, es decir, clasificarlos, procesarlos y archivarlos. El gerente y el secretario forman un mismo equipo, que juega a favor de la organización bajo las mismas reglas y está del mismo lado de la cancha. Ellos tienen que conocerse y entenderse, establecer el trabajo en común y definir un sistema de clasificación de archivos para mantener orden, así como también compartir el mismo criterio para el tratamiento de los problemas que encaran.

Algunos gerentes no entienden la necesidad de mantener un diálogo permanente con su secretario, a pesar del hecho de que se supone que él se sabe todos los secretos del departamento y tanto como sea posible de la organización. Por lo tanto, debe ser visto como un verdadero profesional y confidente, consultor y colega. Por esta razón, el secretario debe ser responsable de mantener al día la agenda del director y recordarle sus plazos y citas importantes.

Gestión coordinada de las tareas administrativas

El gerente y el secretario deben coordinar la gestión de sus papeles, sus documentos y su trabajo en general; ninguno de los dos debe inhibir el sentido de iniciativa del otro, y el gerente no debe someter a su secretario a simples rutinas de trabajo meramente administrativas. El propósito de ser ordenado y metódico es eliminar la tensión que origina el desorden. El director y el secretario deben colaborar para establecer procedimientos con miras a determinar qué papeles serán guardados y por cuánto tiempo, archivar documentos por departamento, proyecto u otro criterio, e identificar los archivos con etiquetas para que su contenido quede claro y no se tenga que buscar en más de un lugar.

Independientemente de que tenga la suerte de contar con un secretario o deba administrar su sistema solo, es importante ser bien organizado. A continuación se ofrecen recomendaciones relacionadas con los aspectos arriba mencionados.

Creación de un sistema de clasificación de archivos. Cuando hay un solo tipo de documentos que archivar se recomienda el sistema alfabético. Los problemas surgen cuando hay varias categorías. El sistema de clasificación de un gerente tiene que reflejar exactamente sus actividades y funciones: cada área de responsabilidad, informes recibidos

para ser controlados, informes que están «siendo procesados», y la coordinación de actividades entre departamentos y grupos externos. Es necesario un sistema personal de clasificación de archivos para los asuntos que atañen a las actividades personales relacionadas con la función del gerente o coordinador. Cuando el director sea miembro de otras organizaciones o comisiones con diferentes actividades, debe existir un expediente de referencia para cada una que incluya los documentos pertinentes para la siguiente reunión. Sin embargo, cuando la reunión termina, sólo los informes oficiales deben ser archivados; el resto se puede eliminar.

El *procesamiento informatizado* evita cierta cantidad de desorden, pero no elimina el elemento papel, llamado frecuentemente «papeleo». Para no dar lugar a conjeturas, el manejo de tales documentos debe ser organizado y sistemático. La falta de orden en el manejo de documentos o un sistema de archivo deficiente puede resultar muy costosa y ocasionar pérdidas de tiempo, además de implicar retrasos importantes en la transmisión de documentos, o, lo que es peor, extravíos, con la consecuencia de que el gerente no los tenga cuando los necesite. Es importante establecer un doble control para la gestión de todos los documentos. Si, por cualquier razón, no puede encontrar un documento en su archivo, apreciará la ventaja de tener a una secretaria que lleve una lista cronológica de los documentos archivados, ya que le permitirá encontrar la copia requerida sin dificultad.

Cuando se crea un sistema de clasificación de documentos, debe asignarse un doble control y estar seguro de que éste funcione correctamente, para lo cual se tendrán en cuenta los siguientes elementos:

- Un organigrama o esquema organizativo que tenga en cuenta todas las actividades del deporte e indique claramente la ubicación prevista de cada documento o archivo.
- Una lista en la que se especifique qué documentos deben ser guardados y durante cuánto tiempo.
- Instrucciones sobre el control de entrada y salida de expedientes y documentos. Este control podría hacerse mediante el uso de una «tarjeta índice» en la cual se indiquen el nombre del expediente, la fecha, la hora, el nombre y la firma de la persona que lo saca. Asegúrese de anotar la fecha en que se devuelve el documento.

Categorías temáticas de clasificación que se requieren en una organización deportiva:

- Clubes afiliados, ligas, regiones, promotores y organizadores reconocidos
- Proveedores de equipos y servicios
- Actividades de mercadotecnia y promoción
- Medios de comunicación con identificación de los contactos
- Competiciones programadas y resultados
- Cursos, seminarios y simposios
- Actividades para la colecta de fondos
- Patrocinadores de programas de deporte para todos
- Eventos deportivos individuales
- Traslados de jugadores
- Circuitos y giras nacionales
- Reuniones y congresos
- Atletas nacionales
- Empleados de federaciones
- Número de entrenadores, árbitros, jueces, oficiales y atletas
- Comisiones y consejos técnicos

Mantenimiento del sistema de clasificación de archivos. Una vez que el gerente y el secretario hayan decidido qué papeles hay que archivar y por cuánto tiempo, el secretario debe establecer un programa para guardar y destruir los documentos. Este plan debe estar basado en un calendario que indique rápidamente por cuánto tiempo debe ser guardado un expediente: uno, dos, tres meses o más. Establezca claramente el tiempo durante el cual el expediente será guardado y anótelos en el expediente. El uso de un ordenador evita en cierta medida el desorden, pero no elimina la necesidad de apuntar los detalles en cada expediente. La persona responsable de los archivos debe dedicar parte de su tiempo cada semana o mes, dependiendo de la cantidad de documentos, a mantener los expedientes al día. Para hacerlo, es aconsejable que diariamente dedique un poco de tiempo a esta tarea, de manera que se facilite el manejo y la ubicación de los distintos documentos.

Si su organización es grande, el sistema central deberá satisfacer las necesidades de todos los departamentos y secciones de trabajo. A medida que se vaya expandiendo el sistema, puede ser necesario emplear a una o dos personas para controlarlo y supervisarlos. El tamaño y la diversidad de un gran sistema de clasificación de archivos requiere un control bien definido.

Mostrar aprecio

El aprecio del gerente para con el trabajo de calidad del personal de apoyo es esencial para reafirmar la importancia de su papel. Para que un secretario sea verdaderamente útil y constituya un apoyo para su jefe y la organización en general, debe tener buen conocimiento de todos los asuntos, programas y proyectos referentes a su departamento, oficina o sección. El secretario estará orgulloso de su departamento o sección en la medida en que pueda entender la importancia de su trabajo y la razón de las metas o tareas bajo su responsabilidad, y en la medida en que pueda identificarse plenamente con los métodos de trabajo de su jefe.

Trabajar con un nuevo secretario

Cuando se contrata a un nuevo secretario, el gerente asume la responsabilidad de entrenarlo. El gerente y el nuevo secretario deben tomar varias decisiones desde el comienzo con el fin de establecer las reglas mutuas de su cooperación y los métodos de trabajo que hay que seguir.

Esta primera reunión no es un curso que el gerente o el coordinador le dan al secretario, sino un intercambio sincero y honesto de puntos de vista sobre las preferencias personales de trabajo. Ambos deben estar de acuerdo en las rutinas básicas de la casa y los métodos de trabajo antes de empezar una relación duradera.

Resolver conflictos

La gestión adecuada y efectiva de pequeñas discrepancias puede prevenir grandes conflictos en el deporte. Los gerentes deben asegurarse de que las políticas organizativas incluyan estrategias para lidiar con los conflictos. Es importante identificar los diferentes tipos de conflictos que puedan emanar de las relaciones interpersonales, institucionales, laborales y conductuales en las competiciones deportivas. Los gerentes eficientes deben distinguir el tipo de situaciones conflictivas con las que se enfrentan y asegurarse de que todas las partes involucradas sean totalmente conscientes de los reglamentos que se espera que cumplan. Las relaciones de trabajo se deben administrar

de acuerdo con los términos contractuales, pero es de esperar que los gerentes sigan las costumbres locales y las condiciones legales de trabajo.

Métodos de ejecución forzosa

Independientemente de su dimensión, una organización es una comunidad (pequeña o grande) en la cual la ley y el orden deben regir las relaciones internas que están basadas normalmente en el beneficio común. La ley y el orden deben ser aplicados y respetados por los gerentes del más alto nivel de acuerdo con los principios de justicia y equidad. El problema será siempre decidir qué métodos debe adoptar la organización para asegurarse del cumplimiento de dichas leyes.

El poder disciplinario. Es práctica común en algunas organizaciones deportivas que los más altos líderes o gerentes de primer nivel se conviertan en defensores, jueces y jurado, y muy a menudo desempeñen estas funciones sin los principios legales o procedimientos requeridos que deberían existir. En estas organizaciones, los gerentes pueden tomar medidas disciplinarias sobre una base arbitraria y por decisión unilateral. Cuando esto ocurre, el resultado es visto como injusto incluso si se cambia la sanción impuesta luego de una apelación.

Antes de imponer una sanción, un gerente debe por lo menos cumplir con los tres pasos siguientes:

1. Recoger información y verificarla.
2. Pedir pruebas y verificarlas.
3. Siempre que sea posible, realizar una audiencia y escuchar a las partes involucradas.

Tribunal deportivo. Las organizaciones deportivas deben prever la necesidad de una instancia de apelación independiente para casos extremos, con el fin de resolver controversias complejas o legales que puedan presentarse. Como gerente, es posible que necesite la ayuda de otra persona para instaurar esto. No considere eso como un fracaso por su parte, sino más bien como un método para llevar a cabo las acciones apropiadas.

CONCLUSIÓN

El rendimiento de los gerentes se mide a través de su trabajo personal, su capacidad para tomar decisiones y sus métodos de planificación, organización, coordinación y control. Factores internos y externos constituyen el contexto de las organizaciones deportivas y crean sus condiciones de trabajo. Algunas de estas condiciones (económicas, políticas, culturales o sociales) provienen del mundo exterior. Otros factores forman parte de las propias actividades administrativas y condiciones de trabajo internas de la organización.

El éxito de las operaciones depende del conocimiento que los gerentes tengan sobre factores internos, como los niveles de trabajo, las habilidades y capacidad de los empleados, las funciones y la motivación respecto a los objetivos de la organización, etc. De igual importancia es la percepción que tengan los gerentes respecto a factores externos como la economía mundial, la economía local, la tecnología, la política, la penetración del mismo mercado por otros competidores, las necesidades de los jóvenes y sus tendencias y el contexto social y cultural de la juventud.

Como se ha establecido previamente, una organización es tan buena como sus gerentes y tan valiosa como la gente que trabaja para ella. Unos empleados motivados actúan mejor y son más productivos. Por esta razón, los gerentes deben tener en mente el hecho de que abrir la comunicación significa eliminar conflictos y rivalidades de la misma manera que un control adecuado de las relaciones interpersonales entre los empleados tiene como resultado la obtención de mejores niveles de rendimiento.

En ocasiones se dice que los administradores no son gerentes, y viceversa. Esta observación se refiere a la habilidad de supervisión de los gerentes para hacer uso de su poder (es decir, la habilidad de influir en la actitud y conducta de otros, particularmente de quienes están bajo su supervisión). Cuando el poder y la autoridad están bien equilibrados, los subordinados acatan sin ninguna objeción las órdenes dadas por sus gerentes.

Se pueden delegar algunas tareas y responsabilidades a los subordinados, pero no todas. Cuando un gerente decide delegar, sigue siendo siempre el responsable de la función delegada. Sin embargo, delegar funciones sólo resulta efectivo cuando se acompaña de la autoridad para cumplir adecuadamente esa labor. De lo contrario, los re-

sultados pueden conducir a un vacío de poder y convertirse por último en anarquía.

Se debe conferir poder y autoridad a una misma persona con el fin de legitimar las instrucciones dictadas por dicha persona a sus subordinados. No se debe romper la cadena de mando y dictar órdenes de rango más alto. Para ser eficaz, un gerente también debe dar aliento e inspirar madurez a la gente que trabaja para el deporte. Este tipo de liderazgo inspirará confianza y significado al trabajo de los empleados y voluntarios para el logro de las metas y los objetivos.

Un líder tiránico o déspota que ejerce su poder para imponer de manera agresiva su voluntad sobre otros nunca podrá ofrecer un verdadero liderazgo. No logrará nunca que la gente desee seguirle con fe y entusiasmo. Entre otras cualidades, un líder innato muestra que sabe adónde va y cómo llegar y demuestra determinación, valentía y tenacidad. Además, cuenta con la credibilidad y confianza de la gente, sigue determinados principios a los que nunca renuncia para lograr beneficios o ganancias personales y transmite autoconfianza a sus seguidores.

Antes de asumir sus cargos, se espera que los gerentes acepten 1) identificar sus objetivos personales con los de la organización y 2) hacer una distribución inteligente de sus horas de trabajo y establecer un orden de prioridades para la correcta organización de sus tareas. Cuando la organización está establecida, cada director o gerente prepara un programa general o plan global. Dentro de este plan, debe asignar el tiempo necesario para informar, guiar, controlar y supervisar a la gente, así como comunicarse con todos los demás empleados para mantener abiertos todos los canales de comunicación personal.

Delegue trabajo en los subordinados que son capaces de realizar las tareas tan bien si no mejor que usted, pero conserve el trabajo que usted puede hacer mucho mejor que sus subordinados.

El manejo adecuado y efectivo de situaciones conflictivas puede prevenir conflictos mayores en el deporte. Los gerentes deben prestar atención a la forma en que las reglas y reglamentos son aprobados y asegurar la inclusión de disposiciones, en caso de situaciones controvertidas. Es importante identificar los diferentes conflictos que pudieran emanar de las siguientes relaciones: interpersonales, institucionales, laborales y conductuales de índole deportiva en las competiciones.

Escuchar a la gente es lo menos que puede hacer un gerente. Antes de imponer una sanción, es imprescindible recoger información y verificarla, pedir pruebas y verificarlas también, y, siempre que sea posible, realizar una audiencia y escuchar a las partes involucradas.

Capítulo 6

Cómo planificar el trabajo de su organización

No existe mejor alivio contra el fracaso de un plan que contar con otro de reserva o preparar de inmediato uno nuevo.

J.-P. Sartre, escritor francés

La planificación en cualquier organización no es tarea de un individuo, aunque es una responsabilidad primordial del gerente. Cada uno de los niveles de la organización debe estar involucrado en actividades de planificación. En particular, tanto los gerentes como los empleados interesados deben participar en las actividades de planificación operativa dentro del área de sus responsabilidades. Este fenómeno es conocido hoy en día como *planificación colectiva* moderna y a veces es llamado también *planificación participativa*. La falta de coordinación e información en el proceso de planificación trae consigo una participación baja o incluso inexistente de los empleados. La ausencia absoluta de planificación significa que no existen ni metas, ni objetivos, ni programas, además de que se duplican tareas y se producen pérdidas de tiempo, energía y otros recursos.

Todas las organizaciones deportivas y sus gerentes deben poseer un buen conocimiento de las técnicas de planificación que serán estudiadas en este capítulo, en particular la necesidad de usar técnicas participativas, el proceso de análisis SWOT*, así como las formas de implementar el plan y dividirlo en programas de acción. Finalmente, se debe designar claramente quién tomará la importante decisión de asignar responsabilidades dentro de cada programa y prever un plan de contingencia, lo cual es fundamental.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Nunca se puede planear el futuro basándose en el pasado.

E. Burke, *Cartas*

La planificación es el acto de establecer objetivos y metas, seleccionar acciones requeridas para alcanzarlos, asignar tareas (división del

*Fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas.

trabajo) en unidades administrativas compatibles y colocar metódicamente las unidades administrativas en una estructura organizativa capaz de funcionar como un sistema. (Un *sistema* es una serie de elementos interrelacionados, interdependientes o interactivos, cada uno capaz de responder a un estímulo como parte de una entidad colectiva.)

Antes de analizar los problemas y las soluciones en el marco de la planificación de su organización, es importante que sepa cuáles son los pasos del proceso de planificación. Como gerente de su organización, conviene que tenga en cuenta los pasos siguientes:

1. La **selección de los objetivos** es la parte más importante del plan. Para que un plan tenga éxito, los objetivos deben ser claramente definidos y entendidos sin equívoco alguno. Cada miembro del grupo debe ser consciente de la preparación del plan, sus posibilidades de participación y los medios a su disposición para participar.
2. Es indispensable que tanto los **objetivos como las acciones previstas para alcanzarlos sean flexibles**. Los objetivos se concretan en forma de actividades humanas dinámicas que pueden ser modificadas y por las cuales se debe prever la posibilidad de recurrir a acciones opcionales.
3. Las **disposiciones administrativas son la columna vertebral** de un plan. Éstas prevén los recursos financieros, materiales y humanos requeridos para la realización de las actividades. Los egresos e ingresos deben formar parte de un presupuesto equilibrado en el cual estén incluidos los costos derivados de la participación de voluntarios, empleados y miembros, así como los costos de material y explotación. (Véase el capítulo 7 para mayor información sobre la elaboración de presupuestos.)
4. El **seguimiento y la evaluación** son esenciales. Cada fase, objetivo o meta del plan debe ser medido y su aspecto financiero comparado con el presupuesto. El seguimiento del plan es fundamental para detectar y corregir eventuales desviaciones de una manera oportuna.
5. La **planificación y el control se complementan**. La planificación debe seguir ciertos requerimientos técnicos y respetar principios metodológicos. Los gerentes pueden controlar entonces el proceso, supervisando los costos y velando por el respeto de las fechas de inicio y fin.

Sin embargo, antes de planificar un programa importante, el gerente de una federación nacional debe:

- entender el contexto operativo de su organización (fuerzas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas);
- determinar su identidad (plan estratégico o visión impulsora);
- entender la importancia de los tres recursos fundamentales (humanos, materiales y financieros) y su interactividad.

La planificación empieza con un proceso descriptivo de lo siguiente: *qué* quiere realizar la organización y *qué* tareas lo harán posible, *cómo* serán llevadas a cabo las tareas, *qué* medios serán apropiados para determinar si la organización está encaminada hacia sus objetivos, *cuándo* se lograrán efectivamente las metas y los objetivos y *cuál* será la forma más fácil para que la organización se adapte a la evolución del contexto externo o a las condiciones que se requieren para realizar el trabajo. Si todo el mundo en la organización reconoce su papel en la realización del plan, desaparecerán las dudas o las confusiones respecto a lo que la organización espera de cada uno de los miembros. Además, se reducirán la duplicación de tareas y las actividades inútiles. Unas prioridades y plazos claramente especificados en el plan contribuirán a un contexto productivo.

Preparar la organización para la planificación

El proceso de preparación de un plan debe basarse en cierto esquema como sigue:

1. **Identificar las condiciones de funcionamiento de las organizaciones deportivas** a través de una investigación del contexto y una evaluación de sus factores internos y externos.
2. **Determinar el plan estratégico** (o «visión impulsora»).
3. **Fijar las metas** y seleccionar los objetivos.
4. **Asignar recursos necesarios** –humanos, materiales y financieros– para llevar a cabo el plan.
5. **Realizar las acciones** bajo una gestión profesional.
6. **Fijar un calendario para revisar y evaluar** la eficacia de las acciones y el plan en conjunto.

Planificación estratégica participativa*

La preparación de un plan es la etapa más difícil e importante para una organización deportiva que trata de establecer su identidad presente y determinar su futuro. El problema subyacente radica en determinar cómo colocar las ideas y dificultades en la buena perspectiva cuando se trata de alcanzar los objetivos del plan. Una solución es evitar planificar en la cúspide de la organización, pues debería hacerse más bien a través de la participación de individuos que representen el amplio espectro de la organización, trabajen en sesiones por grupo e incluyan a los miembros más conocedores y experimentados. Este proceso también es conocido como *planificación en equipo*.

Enfoque colectivo para resolver problemas

Basado en una estructura similar a la de los famosos *think tanks*, o laboratorios de pensamiento, el éxito de este tipo de planificación depende de la estructura, la motivación y la participación de los miembros, y también de las habilidades del moderador.

El grupo generará muchas ideas, filtrará cada una de ellas a través de discusiones exhaustivas, las adoptará o rechazará por consenso y sólo avalará las más aceptables para el propósito de planificación. El proceso requiere primero una reflexión libre sobre ideas sin discutir su calidad o validez. Las ideas sólo serán analizadas, criticadas y ordenadas en una etapa ulterior como verdaderas sugerencias para la planificación.

Formar un grupo de planificación

Cuando se forma un grupo de planificación, se invita a los miembros de varias áreas y estratos importantes de la federación nacional. Algunos de ellos deben poder contribuir con su conocimiento técnico, otros con sus habilidades administrativas, sus capacidades decisorias o talentos para resolver problemas. Ninguna persona dominará a las demás, ya que esto podría conducir a un conflicto de grupo o intimidación profesional.

*Este texto se ha adaptado con el permiso del Sr. D. Stevens, 1993, *Participatory Business Planning* (Australia: Wrightbooks), 41-66.

El grupo de planificación debe estar compuesto por un máximo de 10 miembros y un mínimo de 8, entre los que se incluyen, por ejemplo:

- un entrenador de alto nivel y otro entrenador para deportistas de nivel inferior;
- un juez o árbitro de alto nivel;
- un representante del club o la institución deportiva más activa y competitiva;
- un representante de una universidad que participe regularmente;
- un representante del sistema deportivo en el medio educativo;
- un representante de la prensa;
- el presidente o director ejecutivo de la organización específica;
- el ejecutivo de la liga nacional o el organizador más importante de un evento de máximo nivel;
- un representante de una agencia de mercadotecnia o una red de televisión interesada.

El pequeño grupo de planificación tendrá como tareas identificar los problemas existentes, encontrar soluciones específicas a cada problema y determinar los recursos internos y externos que se requieren para hacerlo.

Papel de moderador

Un moderador externo es esencial para el éxito de los *think tanks*, ya que asegura una participación activa de cada individuo durante las sesiones de planificación. Los psicólogos son la mejor opción, pues ellos pueden incentivar, dar información logística de tipo técnico, entablar discusiones sobre cuestiones controvertidas e incluso mediar en situaciones conflictivas de índole corporativo o interpersonal.

Un moderador externo desempeña los papeles siguientes:

- Concentra los esfuerzos del grupo en interacciones positivas y una participación general.
- Asegura que las ideas seleccionadas incluyan conocimientos técnicos, enfoques prácticos y una clara comprensión del proceso de toma de decisiones.
- Evita la predominancia individual o colectiva sobre la mayoría.
- Mantiene un orden del día diversificado durante largas sesiones y asegura un contexto físico adecuado.

- Rechaza la intimidación profesional entre especialistas de diversos campos.
- Evita o minimiza conflictos colectivos o interpersonales, y proporciona soluciones satisfactorias cuando sea necesario.

El moderador puede argumentar, incentivar o canalizar opiniones con el objetivo de asegurar una participación general y un intercambio de valores e información. Tal vez le toque hacer algunos comentarios provocadores oportunos para incitar la discusión de temas controvertidos o resolver conflictos interpersonales entre los miembros. Después de que el moderador haya explicado su papel, el grupo será invitado a nombrar candidatos a los siguientes cargos:

- **El encargado de la campana:** toca la campana cuando los miembros infringen las reglas.
- **El redactor:** escribe las recomendaciones estratégicas de manera sucinta o integral en el momento en que el grupo, después de una prolongada discusión, llega a formular la propuesta. Todas estas recomendaciones están escritas en una hoja de papel que será revisada al final de la sesión.
- **El cartelero:** cuelga en la pared o en una pizarra los documentos de trabajo del grupo de reflexión y toma notas sobre esos papeles.
- **El proveedor de información adicional:** consigna cualquier declaración importante que contenga datos valiosos que no se refieren a los temas en discusión, pero que podrían ser potencialmente críticos para la organización.

Una vez que el grupo está organizado, la labor puede continuar para determinar consensualmente el calendario correspondiente al período que se contempla para implementar el plan y seguir adelante. Cada miembro debe expresar lo que, a su juicio, constituiría un mayor logro del plan al final del período fijado.

Luego de esta sesión preparatoria (40 a 45 minutos), todo el grupo está listo para empezar con la fase siguiente de la planificación estratégica participativa. Ésta consiste en elaborar una lista de ideas mediante una sesión de profunda reflexión (otros 40 a 45 minutos) que será filtrada y analizada posteriormente a través de un diagnóstico estratégico llamado «análisis SWOT» (entre 8 y 10 horas).

Diagnóstico estratégico

El paso siguiente del proceso se llama *diagnóstico estratégico*, o *análisis SWOT*, el cual consiste en el estudio de los puntos fuertes y débiles del deporte regido por la organización, y luego las oportunidades y amenazas que afronta dicho deporte.

La sesión de profunda reflexión consiste en elaborar una lista de ideas como cualidades, flujos y condiciones que favorezcan –o situaciones que impidan– la práctica del deporte en cuestión y cumple las etapas siguientes:

1. Se le pide a un primer miembro del grupo que haga una lista de lo que todos los demás miembros consideran como los **puntos fuertes** del deporte en su país. Esta lista se escribe en la pizarra sin discusión ni evaluación. Cada miembro hace lo mismo y añade puntos nuevos o similares, con la posibilidad de repetir algunas veces ideas anteriores.
2. Cuando el último miembro escribe el último punto fuerte, éste se convierte en el primero en escribir una lista de **puntos débiles** de ese deporte en el país. Este miembro será seguido por el miembro anterior y por los otros en sentido inverso hasta que se llegue al primer miembro. Cada uno de ellos hará una lista de lo que considera los puntos débiles del deporte en cuestión.
3. Esta misma persona es ahora el primer miembro en comenzar con otra lista de lo que, a su juicio, son **oportunidades** o acciones que llevarán al deporte al éxito en su país. El miembro siguiente añade otras oportunidades, y así sucesivamente hasta el último miembro.
4. Lo mismo se hará en sentido contrario para elaborar la lista de **amenazas** que dificultan el desarrollo o el éxito del deporte en el país. Cada miembro escribe una lista de las situaciones, actitudes, organizaciones, individuos o lo que considere como un obstáculo para el éxito del deporte, que la organización debe eliminar o superar.
5. Una vez que termina esta intervención de los miembros, a todos y a cada uno se les pregunta individualmente por última vez si tienen algo que añadir en alguna de las cuatro listas de puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas. Es importante asegurarse de que nadie deje una idea fuera de las listas y que éstas estén a la vista de todos los miembros, ya sea en la pared o bien en la pizarra.

Después de la sesión de profunda reflexión, se inicia el verdadero diagnóstico estratégico de las cuatro listas de ideas para determinar por consenso cuáles son reconocidas como puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas para el deporte en cuestión. El análisis de cada lista empieza con una definición general clara del significado de «punto fuerte» y toma cada ejemplo en la lista como algo que representa una ventaja de ese deporte sobre otros deportes en el país. Cuando por consenso se acuerda la definición, cada idea incluida en la lista debe ser discutida a la luz de la definición. Todo lo que sea compartido por los demás deportes se debe eliminar, ya que no representa una ventaja estratégica, que debe ser exclusiva del deporte en discusión.

El diagnóstico continúa con los *puntos débiles* mientras usted determina claramente el significado –factores que representan una desventaja estratégica para el deporte en discusión–. Cada definición se debe elaborar en base a la lista correspondiente que fue adoptada por la totalidad de los miembros del grupo. Habrá una lista de puntos débiles, una lista de puntos fuertes, una lista de oportunidades y una lista de amenazas. No se puede inventar una definición hipotética sin contar con estas listas. En este caso, se pueden consignar unos puntos débiles que son específicos de otros deportes. Se debe explicar que, si el deporte encuentra la forma de superar o resolver un punto débil considerado como perteneciente a todos y cada uno de los demás deportes, ese punto débil se convertirá en una ventaja estratégica para dicho deporte. Las *oportunidades* y *amenazas* también se definirán cuidadosamente en relación con el deporte de que se trate y su contexto, tanto interno como externo.

El llamado diagnóstico o *debate filtrante* empieza cuando se analiza cada idea a la luz de las definiciones acordadas y luego es puesta en una nueva lista o descartada definitivamente si no entra dentro de las definiciones determinadas por consenso (nunca por votación). Es necesario asegurarse de que el grupo discuta y evalúe *todas* las ideas antes de descartarlas o considerarlas para su inclusión en la lista final de elementos críticos.

A veces, durante las discusiones es posible que un tema determinado conduzca a otro y subsiguientemente a otro más (conocido como el «problema enunciado» en el primer tema llamado «problema causal»); el grupo debe concentrarse en resolver solamente el primero (problema causal) y el último tema (problema enunciado) y pasar por

alto los demás. Cada lista final tendrá su propio título como, por ejemplo, «Ventajas del deporte», «Problemas intrínsecos que deben ser resueltos», «Situaciones de las que se debe sacar provecho» y «Obstáculos por vencer».

Cuando el grupo termina con el análisis de la larga lista de ideas generada durante la sesión de profunda reflexión, las únicas que quedarán serán las que coincidan perfectamente con las respectivas definiciones. Mantenga estas cuatro listas bajo el título general «Elementos críticos de la organización», es decir, sus verdaderos puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas.

Después del debate final de ideas, todas las hojas o papeles de trabajo deben ser destruidos, de manera que sólo los que hayan quedado en las cuatro listas finales reflejen la situación real del deporte en ese país. Entonces, a través de un proceso de discusión se habrá reducido cada lista a los elementos críticos que constituyen la base del plan.

Ejemplo de análisis SWOT realizado por una asociación local de atletismo

Al terminar la sesión de profunda reflexión y obtener cuatro listas encabezadas por los títulos **puntos fuertes**, **puntos débiles**, **oportunidades** y **amenazas**, el grupo procedió a determinar por consenso qué ideas de cada lista coincidían con el sentido de cada título y a descartar las que no correspondían.

Los miembros del grupo, nombrados por la asociación local de atletismo, acordaron por consenso las definiciones siguientes:

1. **El punto fuerte debe ser una cualidad, un rasgo o un atributo que privilegia únicamente la práctica del atletismo en comparación con los otros deportes dentro de su comunidad.** Debatieron cada una de las ideas en la lista, las calificaron y decidieron por consenso cuáles constituían una verdadera ventaja (punto fuerte) para la práctica del atletismo.
2. **El punto débil debe ser una falla, un defecto o un impedimento que constituye una desventaja o una situación que va en contra de la práctica de las actividades de atletismo.** Todas las necesi-

dades de la lista fueron analizadas y el grupo decidió por consenso cuáles eran realmente desventajosas (puntos débiles) para el atletismo.

- 3. Las oportunidades deben ser situaciones, circunstancias favorables o posibilidades que contribuyan a la práctica del atletismo.** Todas las ideas fueron objeto de un acuerdo consensual después de haber sido evaluadas. El grupo decidió cuáles representaban verdaderas oportunidades para el atletismo.
- 4. Las amenazas deben ser situaciones particularmente dañinas para la práctica del atletismo.** Todas las ideas de esta columna fueron filtradas en base a esta definición y aprobadas por consenso o rechazadas.

Después de haber debatido las ideas y haberlas aprobado o rechazado, las que queden en cada una de las cuatro listas se convierten en elementos críticos que el grupo considera entonces como la base del plan final.

Con estos elementos críticos, el grupo puede proceder a determinar el plan estratégico o la visión impulsora de la organización deportiva o federación nacional y fijar los objetivos que mencionen los elementos críticos. Inmediatamente después, el grupo discute la matriz de responsabilidad y asigna las responsabilidades necesarias para desarrollar cada una de las acciones seleccionadas, lo que se hace también por consenso. Cada persona encargada propone el calendario y los plazos para el cumplimiento de sus tareas, así como el tipo de recursos que necesita (humanos, materiales y financieros). Esto corresponde a la *asignación de recursos*.

Elaborar un plan de acción

Hay muchas maneras de crear e implementar un plan estratégico para la organización deportiva o la federación nacional. Se presentan algunas líneas de pensamiento para lograr esto a través de un proceso normativo y eficaz dividido en las etapas siguientes:

1. Investigación y evaluación del contexto interno y externo.
2. Redacción de un proyecto de plan estratégico o visión impulsora.
3. Establecimiento de objetivos y metas.
4. Desarrollo de una estrategia.
5. Asignación de recursos (humanos, materiales y financieros).
6. Implementación de los programas del plan.
7. Evaluación periódica.

La realización de cada una de estas etapas se llama *planificación estratégica*.

Investigación y evaluación del contexto

La investigación consiste en hacerse preguntas acerca de las condiciones que la federación nacional afronta en el mundo exterior: coyuntura política y económica, percepción del deporte por parte del público y el contexto social y cultural de las personas para quienes se planean las actividades. También implica hacerse preguntas sobre el funcionamiento de la federación nacional en cuanto al personal y los recursos tecnológicos, técnicos y económicos disponibles para que la realización del plan sea factible.

Si ya se ha preparado un plan para administrar la imagen de la organización, entonces esta etapa inicial ha terminado. De no ser así, se puede usar el método SWOT, sencillo y recomendable, que ya se ha explicado en el presente capítulo. Este método consiste en identificar y enumerar las condiciones de la organización en cuanto a sus puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas.

Como ya se ha mencionado, este método se ha diseñado para analizar los factores tanto internos (puntos fuertes y puntos débiles) como externos (oportunidades y amenazas). El análisis mostrará las ventajas y los inconvenientes de la organización y aportará una plataforma de elementos críticos para el proceso de planificación con el objetivo de superar los inconvenientes y aprovechar las ventajas. Es sabido que existen muchos métodos para identificar o investigar el contexto de una organización deportiva (análisis SWOT, encuestas, grupos de planificación, *think tanks* y sesiones de profunda reflexión). El más efectivo de estos métodos ya ha sido descrito y se conoce como *planificación estratégica participativa* en las páginas 192 y 194.

Plan estratégico o visión impulsora

El plan estratégico, llamado también visión impulsora, corresponde a la definición de lo que debe cumplirse y, en principio, debe contener los elementos críticos de las cuatro condiciones contextuales identificadas durante el proceso SWOT. Este plan necesita ser revisado periódicamente (por lo menos cada 5 años) para que las operaciones sigan siendo conformes a las nuevas condiciones contextuales (tanto internas como externas). Dicho plan debe ser realista y factible.

Una organización mundial que trabaje en el ámbito continental o nacional puede determinar su plan estratégico y ofrecerlo como una guía para sus entes continentales y nacionales. Sin embargo, cada continente o país quizá tenga que introducir algunas variantes dentro de su propio plan para tener en cuenta algunas condiciones regionales particulares.

Por ejemplo, la Federación Internacional de Voleibol ha introducido su visión impulsora en el plan estratégico siguiente:

La Federación Internacional de Voleibol (FIVB) tiene por misión gobernar y administrar en el ámbito mundial todas las formas de voleibol y voleibol playa a través de la planificación, organización, mercadeo y promoción de actividades dirigidas a desarrollar el voleibol como un deporte de entretenimiento y amplia cobertura internacional.

Los miembros realizaron esta visión mediante el establecimiento de unos objetivos y metas de índole organizativo, y afirmaron que:

en cooperación con sus federaciones afiliadas –que superan las 200–, la FIVB cumplirá su misión mediante:

- **la realización de eventos internacionales de clase mundial;**
- **el desarrollo de programas y recursos de calidad;**
- **la aplicación de principios de gestión modernos.**

En todas sus actividades, la FIVB se esforzará por:

- **dar iguales oportunidades a hombres y mujeres y un máximo disfrute a los participantes y espectadores;**
- **mantener los valores de JUEGO LIMPIO y PARTICIPACIÓN PACÍFICA.**

Establecimiento de unos objetivos y metas de índole organizativo

Las metas y los objetivos de índole organizativa son una explicación más detallada del plan estratégico o visión impulsora. Cada objetivo debe terminar siendo objeto de un programa específico del plan con detalles sobre las fases operativas por departamento o sección. El plan estratégico es la fuente de los objetivos de la organización, y cada objetivo tiene metas específicas que se convierten en logros parciales de este objetivo, lo cual garantiza su coherencia con el plan estratégico. Las metas y los objetivos pueden estar basados en los elementos críticos obtenidos tras la conversación sobre las condiciones contextuales de la organización durante el análisis SWOT.

Los objetivos deben ser precisos, claros, factibles, medibles, realistas e interesantes. La gente responsable de las acciones que haya que llevar a cabo para alcanzar los objetivos debe medir los resultados de sus esfuerzos según los logros obtenidos.

Una teoría llamada *administración por objetivos* desarrollada por Peter Drücker en 1954 establece que: «si los objetivos los establecen juntos los gerentes y los empleados, serán realistas, factibles y motivadores». La gente lucha por lo que cree que está a su alcance. Las discusiones y las decisiones conjuntas entre gerentes y empleados ayudan a establecer objetivos comunes e individuales que profundizan la misión global de la organización. De nuevo, el método más recomendado para realizar esta etapa es el análisis SWOT, el cual se practicará con la mayor eficacia mediante el proceso de planificación estratégica participativa.

Desarrollo de acciones estratégicas

Las estrategias son el resultado de una combinación de medios y esfuerzos para encontrar la mejor manera de alcanzar los objetivos establecidos. La estrategia debe enseñar el camino entre la posición actual y la posición deseada. La *planificación estratégica* es el proceso que consiste en tomar decisiones sistemáticas sobre los recursos humanos, materiales y financieros que se requieren para llevar a cabo las actividades y los programas necesarios para lograr objetivos predeterminados.

Las palabras «estrategia» y «estratégico» son de uso frecuente, al igual que «metódico», e indican orden, disciplina y enfoque profesional. La palabra *estrategia* ha sido definida por el *Franklin Language Master*

Dictionary como «la ciencia y el arte de mando dirigido a enfrentarse al enemigo en las condiciones más ventajosas para sus propias fuerzas», o sea, el método escogido para lograr un fin. No hay que asombrarse ante estas palabras. Todo el mundo sigue cierta estrategia para realizar muchas de las cosas del quehacer privado. Planear de manera estratégica significa, en realidad, sistematizar las acciones orientadas hacia el logro de objetivos personales.

La planificación estratégica se encuentra al otro extremo de la *planificación operativa*. Es importante darse cuenta de que la planificación operativa también se necesita, pero uno debe ser consciente de la diferencia entre ambas. Para simplificar, la diferencia se puede resumir como sigue: mientras que se requiere un enfoque estratégico para decidir o planificar *lo que* se debe hacer, se necesita un enfoque operativo para decidir o planificar *cómo* hacerlo.

Después de definir los objetivos, se debe preparar un plan de acción para orientar las operaciones. Esta etapa consiste en coordinar las acciones con los objetivos y preparar su realización en el plano operativo. Las *acciones estratégicas* son una serie de eventos, actividades promocionales o competiciones específicas que conducen a la realización de los objetivos de la organización en ciertas áreas. Una o todas estas áreas pueden ser tratadas con más o menos intensidad, e incluso pudiera ser útil un enfoque de mercadotecnia en algunas áreas como:

- **Penetración del mercado:** acción o acciones dirigidas hacia ciertos grupos de personas que ya están involucrados en un deporte dado, como los niños, los estudiantes o los trabajadores.
- **Desarrollo del mercado deportivo:** acción orientada hacia nuevos grupos de personas que uno quiera incorporar a las actividades, los servicios o los eventos deportivos, lo que permite el desarrollo del mercado.
- **Diversificación del deporte:** nueva actividad, servicio o evento que se ofrece a un nuevo grupo de gente contemplado. Esto requiere más recursos humanos, dinero y tiempo para publicidad, relaciones públicas y servicios; también se necesitarán nuevas estrategias para anuncios, promoción y organización de eventos.

Una de las acciones más exitosas en la diversificación del deporte y su desarrollo fue realizada por la FIVB con la rápida incorporación del voleibol playa en todos los ámbitos (nacional, continental, mundial y olímpico). La diversificación es costosa y hay que generar sufi-

cientes recursos financieros para cubrir al menos los costos inherentes o dejar un déficit presupuestario mínimo.

Asignar recursos

Tanto la preparación de un plan como la implementación de cada uno de sus programas requieren recursos humanos, así como medios financieros y materiales. Esos recursos se interrelacionan y actúan de una manera coordinada en conformidad con las líneas de acción proporcionadas por el gerente de la organización. Esos recursos deben funcionar armoniosamente con una intercomunicación efectiva y estar siempre orientados hacia los mismos objetivos con unas metas claramente definidas, unas tácticas comunes y una programación estricta. He aquí más detalles sobre estos distintos tipos de recursos:

- Los **recursos materiales o físicos** son de tipo operativo, comercial u otra índole manejable, como son espacio para oficinas, equipamiento de procesamiento de datos y reproducción de documentos, transporte y comunicación.
- Los **recursos financieros** son necesarios para el plan. Si los recursos humanos y materiales no están disponibles en la federación nacional u organización pertinente, el costo previsto debe indicarse por año y por la duración total del cumplimiento del plan.
- Los **recursos humanos** son el personal. Éste debe prever la cantidad de personas necesarias para realizar una parte específica del plan, el período por el cual esas personas serán requeridas, incluidos el tiempo de inicio y su salario o compensación.

La federación nacional u organización debe presentar una estimación de presupuesto y una lista de materiales con un calendario de flujos de efectivo cuando cada componente de este material tiene que estar disponible. Se recomienda estimar los recursos en una tabla de tres secciones, en la que se indique en cada sección el tipo de recurso y sus especificidades en tantas columnas como sean necesarias. Se pueden obtener recursos mediante campañas para coleccionar fondos, asignaciones gubernamentales, patrocinio de eventos y otros medios. El efectivo y el valor en especie no deben ser los únicos recursos para cubrir costos; hay otros medios que también pueden representar un apoyo importante, como descuentos, loterías, compras al por mayor y material usado.

Implementar el plan de acción

Una vez cumplida en su totalidad la tarea de agrupar las acciones, cabe considerar que está listo todo el plan de la federación nacional para los años siguientes. Sin embargo, si todo se detiene en este momento, no ocurre nada. El plan necesita ser llevado a cabo. La realización no es la parte más complicada del proceso, pero de alguna manera los planes de muchas organizaciones han fracasado debido a problemas durante esta etapa.

La razón principal puede radicar en la dificultad para pasar de un enfoque puramente estratégico a uno más operativo o práctico. En consecuencia, se deben contemplar cambios en el liderazgo durante el proceso de planificación y reemplazar a las personas muy creativas por otras con un sentido más práctico de la acción y una mentalidad más ejecutiva.

En la fase de implementación, los planes deben ser convertidos en acciones concretas ligadas a los recursos disponibles (financieros y humanos). Eso implica especificar *cómo* se realizarán las acciones, *quién* se encargará de ello y *qué* cantidad de los recursos disponibles se necesitará.

Las empresas privadas llaman al conjunto de actividades que persigue un objetivo dado *carteras empresariales* o *unidades del plan*. En una organización deportiva, éstas corresponden a los distintos programas. Cada uno de estos programas debe contener las acciones necesarias para alcanzar cierto objetivo o meta en lo que se refiere al crecimiento, el desarrollo, la penetración social o la diversificación de actividades.

Segmentación y planificación

La segmentación es la repartición cronológica de los diferentes bloques (segmentos o fases) de acción necesarios para completar un proyecto entero, y esta repartición cronológica nunca debe ser arbitraria. La planificación consiste en establecer la secuencia de los bloques según los requisitos de la estrategia. Es necesaria una planificación (o un calendario) para que el proyecto se encamine hacia metas intermedias antes de alcanzar los objetivos finales. La segmentación y la planificación de la acción se deben basar en justificaciones lógicas, con un máximo de flexibilidad y estabilidad.

Gestión del proyecto

Para que la implementación de cualquier plan tenga éxito es indispensable una gestión adecuada. Toda persona involucrada debe ser totalmente consciente de sus deberes, sus responsabilidades y su autoridad, y también ha de ser debidamente informada sobre los procedimientos pertinentes. El gerente del proyecto (o responsable) de una federación nacional u otra organización tiene que tomar debida cuenta de cuatro requisitos en cuanto a gestión se refiere: organización adecuada, clara descripción de los cargos, definición precisa de políticas y clara definición de sistemas. Refiérase al Capítulo 5 para discusiones más específicas sobre asuntos de gerencia.

Organización adecuada

Ésta debe poder ser representada en un organigrama estructural formado por recuadros colocados a diferentes niveles e interconectados por líneas que significan la relación entre las tareas asignadas a un grupo en un recuadro y las asignadas a otros recuadros. Las líneas orientadas hacia abajo representan los canales de autoridad, mientras que las orientadas hacia arriba representan los canales de responsabilidad. En general, todas las líneas representan canales de comunicación, pero, en cualquier caso, cada recuadro representa un grupo de deberes y un ámbito de autoridad. Los deberes son las acciones que han de ser realizadas bajo órdenes directas o conforme a un procedimiento establecido, mientras que la autoridad es el poder decisorio que realiza dichas acciones. El *mando inmediato* es el poder otorgado para invalidar la autoridad de la gente de nivel inferior, aun cuando no se use esa facultad. El *mando extendido* es el poder que abarca dos o tres niveles inferiores. Véanse las figuras 2.4 y 2.5 en las páginas 108 y 109 para organigramas modelos.

Descripción precisa de cargos

Por cada cargo se deben especificar cinco aspectos (los tres primeros forman parte de una *descripción de cargo*).

1. Enumerar las responsabilidades y los deberes específicos del cargo. El empleado es directamente responsable de cada una de las tareas y no puede delegar esa responsabilidad. Recuerde: aun que

usted puede delegar una tarea, sigue siendo responsable de su debida ejecución.

2. Enumerar a todas las personas que están sometidas a ese cargo, así como al superior a quien se somete la persona en ese cargo.
3. Describir los requisitos en términos de experiencia y formación, en caso de necesidad.
4. Estipular claramente el alcance de autoridad para tomar decisiones sin aprobación previa.
5. Establecer los márgenes de autoridad respecto a un superior y la política de la organización.

Definición precisa de las políticas

Las políticas son reglas obligatorias para todos los empleados y miembros de la organización. Éstas protegen el interés general de la organización y garantizan el buen desenvolvimiento de las operaciones, una coordinación dinámica y una gran eficacia. Es importante actualizar y difundir cada política, bien sea nueva o modificada, en los plazos oportunos.

Definición exacta de los sistemas

Los sistemas organizativos son mecanismos de control que facilitan el funcionamiento y refuerzan la responsabilidad. Éstos representan una manera de detectar fallos de funcionamiento y, por lo tanto, lograr un seguimiento de las responsabilidades.

Elaboración de una matriz de responsabilidad general

Ahora se puede hacer una descripción general de todos los programas y todas las actividades. Se incluyen las conexiones entre las distintas actividades, el calendario con las diferentes fases y la administración de los distintos proyectos. En esta etapa, el plan de acción está listo y debe decirnos *quién* va a hacer *qué*, *cómo*, *cuándo* y mediante el uso de *qué recursos*.

Es importante no entrar en detalles. Sin embargo, se deben enumerar los puntos esenciales, por ejemplo, la naturaleza del proyecto, los objetivos intermedios y finales, el programa y las etapas de las actividades, el personal, el material y las instalaciones necesarias para su im-

plementación. El costo del plan debe mencionar la cantidad de dinero necesaria para pagar cada una de las partes del mismo, de dónde se obtendrán los fondos y cualquier arreglo financiero que se haya hecho.

Asignar responsabilidades

La mayoría de las actividades humanas forman parte de un plan. Sin embargo, dentro de una organización, al igual que en la vida personal de uno, si nadie acepta responsabilizarse por la ejecución de cada fase o fijar plazos, ese plan llegará a pasar al olvido. Eso no será el caso si el plan incluye asignaciones oficiales de responsabilidades, así como un proceso de repaso, evaluación y ajuste periódicos. Esa repartición de responsabilidades es la parte más importante del proceso de planificación y la última etapa de la planificación estratégica participativa.

Matriz

La matriz es un esquema de las responsabilidades, plazos, costos, metas, acciones y recursos necesarios para lograr un objetivo. Mediante esta matriz, preparada inmediatamente después del diagnóstico, el plan estratégico y la definición de los objetivos, la repartición de los elementos críticos o las acciones por realizar se hace entre los miembros competentes de la federación nacional que aceptan asumir voluntariamente cada responsabilidad y que son supuestamente los mejores para realizar este trabajo. Cada tema tiene una o más metas. Cada acción será la responsabilidad de una *sola* persona dentro de la organización. Esta persona es completamente responsable de la realización de esa acción en particular. Cada persona indicará el tiempo que necesita para cumplir las acciones que ella misma ha escogido y de igual manera determinará las fechas límite. Debe incitarse a la persona responsable a definir períodos y estimaciones presupuestarias realistas. Un gerente de primer nivel tiene la responsabilidad de supervisar la implementación y el seguimiento del plan en conjunto, y también el deber de coordinar a los gerentes responsables de cada acción crítica incluida.

Revisión, evaluación y ajustes permanentes

Es importante desarrollar un proceso de supervisión constante para evaluar el avance hacia el cumplimiento de los objetivos. La medi-

ción del progreso debe ser semanal, mensual, semestral, anual o bienal. Cuando un plan estipula metas, estrategias y acciones concretas durante un largo período, también se necesita un sistema de evaluación y ajustes.

Se deben evaluar los progresos sobre la base de unos objetivos intermedios, cómo están establecidos para cada fase del plan, por lo menos una vez al año, y difundir y celebrar cada período exitoso. El éxito rotundo a largo plazo sólo es posible mediante varios éxitos secundarios a corto plazo. Incite a sus empleados a que sean flexibles ante la posibilidad de hacer algunos ajustes a medida que vaya evolucionando la situación, pues ciertos cambios externos pueden influir en la planificación en cualquier momento.

Plan de contingencia

Si los recursos financieros, materiales y humanos no están disponibles en la cantidad requerida por el plan estratégico original, surgirá la necesidad de una solución alternativa, que consiste en unos proyectos más cortos y realistas. A estas alturas, la federación nacional u organización debe elaborar un plan de contingencia que incluya sólo las acciones estratégicas para las cuales ya se han asegurado los recursos humanos, materiales y financieros.

PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

Cuando la sociedad requiere ser reconstruida, es inútil intentar reconstruirla sobre las bases del viejo plan.

John Stuart Mill, *Essay on Coleridge*

El proceso de planificación y sus principios esenciales ya han sido descritos en el presente capítulo. Ahora los gerentes de deportes pueden preparar la organización para una planificación a largo plazo, lo cual es fundamental para consolidar apropiadamente su funcionamiento e identificar a sus miembros con los objetivos seleccionados.

Los planes se pueden repartir en tres categorías: a corto plazo (1 año), a medio plazo (3 ó 4 años) o a largo plazo (más de 5 años). Esta

sección contiene una visión general de las necesidades y los problemas específicos de un plan a largo plazo, explica cómo empezar dicho plan, describe las ventajas de la planificación estratégica a largo plazo y plantea las preguntas a las que se debe responder mediante una investigación contextual previa.

Definición de la planificación a largo plazo

Por lo general, la planificación a corto y medio plazo se usa para resolver algunos asuntos específicos relacionados con el funcionamiento y las actividades de relaciones públicas que afectan a la imagen de la organización, mientras que la planificación a largo plazo concierne a toda la estructura que actúa durante el largo período que se requiere para alcanzar un objetivo muy importante, conforme con el plan estratégico.

Esfuerzo colectivo

Un plan a largo plazo no debe ser una serie de buenas intenciones por intereses políticos, sino un esfuerzo colectivo de ámbito local, regional o nacional, que incluya una acción concertada. Este plan contribuye a unificar el lugar de trabajo, pero representa sobre todo un esfuerzo genuino y permanente para identificar el contexto deportivo local, regional y nacional, así como las ventajas y los fallos institucionales, e introducir mejoras. Dicho plan tiene que movilizar a cada miembro de la organización para que luche contra las debilidades y aproveche todas las oportunidades que encuentre cada uno en su nivel.

Los objetivos esbozados en un plan a largo plazo necesitan una participación colectiva en su preparación y un esfuerzo incansable para su logro. Ninguna persona que crea genuinamente en la causa de su deporte debe permanecer al lado de los programas como espectador pasivo, sino que debe desempeñar un papel activo. Todo el mundo tiene un rol específico y los empleados de las organizaciones deportivas deben concentrarse en el éxito de las actividades deportivas nacionales y actuar consecuentemente.

Todos los individuos que estén plenamente involucrados en un deporte, en cualquier calidad, ya sea como deportistas, dueños de equipos, promotores, entrenadores, asociaciones, miembros, empleados o voluntarios, deben manifestar un interés por las mismas metas.

Para que estos planes a largo plazo se conviertan en realidad, estos individuos también deben compartir los mismos objetivos, moverse como un solo cuerpo y pensar como una misma mente, ya que todos ellos juntos proyectarán la imagen de su deporte.

Fases de planificación

Cada plan a largo plazo requiere metas específicas, acciones estratégicas, plazos y criterios en cuanto a recursos materiales, humanos y financieros se refiere. Es menester prever cómo estos aspectos deben ser claramente contemplados durante el proceso de preparación. Remitimos a la primera mitad de este capítulo para las recomendaciones sobre la planificación estratégica general por parte de una organización deportiva. Cada plan a largo plazo se debe realizar por etapas, a veces cortas y a veces largas (entre uno y cinco años). Todas esas etapas se han de referir al esquema descrito en las páginas 197 y 205 y se resumen de la manera siguiente:

- Realización de una investigación del contexto (factores internos y externos).
- Selección de objetivos y determinación de metas.
- Selección de acciones estratégicas o creación de nuevas acciones para consolidar los objetivos en unidades o programas.
- Asignación de medios materiales y financieros para instaurar el plan.
- Establecimiento de normas de evaluación para determinar la eficacia tanto de las acciones como del plan en sí.
- Establecimiento de una revisión periódica y un proceso de evaluación de acciones y efectos.

Además, los planes de acción separados a más corto plazo pueden formar parte de un plan a más largo plazo, como por ejemplo para lograr metas y objetivos a medio plazo.

Problemas de planificación a largo plazo

La planificación a largo plazo de las organizaciones deportivas comienza con un análisis exhaustivo de su situación desde el punto de

vista cultural, económico y político, y prosigue paso a paso hacia la evaluación. Aquí trataremos algunos problemas particulares de la planificación a largo plazo y algunas formas de solucionarlos.

Problemas

Desde un punto de vista cultural, las organizaciones deportivas carecen a menudo del conocimiento técnico necesario para una planificación profesional y metódica de sus actividades. Por esta razón, muchas de ellas se dan por satisfechas con la preparación de un calendario de eventos nacionales y competiciones internacionales al que llaman «plan de actividades anuales», pero que no es un plan en el sentido especificado aquí.

Las organizaciones unideportivas no son las únicas que padecen este problema cultural. De hecho, en muchos países en desarrollo un gran número de organizaciones multideportivas se enfrentan a problemas similares debido a que a menudo desconocen las técnicas y los métodos de planificación, y no pueden permitirse el lujo de recurrir a consejeros profesionales. Estas organizaciones obstaculizan entonces el desarrollo de otros entes deportivos nacionales, pues no les brindan el apoyo necesario en forma de talleres o seminarios sobre asuntos de planificación, con los cuales podrían asegurar que las actividades deportivas se realicen bajo mejores condiciones.

Desde el punto de vista económico, ningún plan es realizable sin recursos suficientes, bien sean materiales, humanos o financieros. Con frecuencia las organizaciones deportivas son incapaces de identificar una fuente de la cual puedan obtener recursos suficientes para la realización de sus planes. Desde luego es obvio que un plan sin recursos es como un vehículo sin combustible, ruedas ni conductor.

Además, es posible que las organizaciones multideportivas eviten pedirles planes de acción globales a organizaciones unideportivas porque desean evitar así situaciones embarazosas, como es el tener que rechazar solicitudes de material destinado al apoyo de tales planes. Por estas razones, aunque un calendario de competiciones no sea un plan integral, las organizaciones multideportivas lo usan con mucho agrado, lo cual permite a cada líder deportivo trabajar sin un esquema organizativo, sin objetivos a medio o largo plazo y muy a menudo sin metas inmediatas.

Posibles soluciones

Desafortunadamente, aunque la planificación a largo plazo tiene sus propios problemas, las organizaciones deportivas nacionales deben poder contar con ella para cumplir su misión o perseguir eficazmente objetivos, ya sea a largo, medio o corto plazo. Por ello, es importante resolver los problemas de planificación a largo plazo mediante las mejores soluciones a su alcance.

Las organizaciones deportivas que afrontan los retos antes mencionados todavía pueden tomar ciertas medidas orientadas a la planificación a largo plazo. Desde el punto de vista práctico, cabe considerar algunos hábitos y costumbres de trabajo diarios como la base para un plan operativo a largo plazo. A tal efecto, se debe por lo menos organizar cada actividad y tener un plan para cada evento deportivo utilizando los medios que hayan sido asegurados. El propósito de estos planes es poner las tareas o actividades de la organización, trátase de una responsabilidad individual o colectiva, en un orden lógico y colocarlas bajo la responsabilidad del departamento, la sección, el club o el equipo respectivo.

También se pueden elaborar planes permanentes a largo plazo, sin que sea necesario emprender un largo proceso, en base a las *políticas administrativas* y *procedimientos operativos* ya adoptados como criterios. Las *políticas administrativas* son líneas de acción generales para decidir la dirección a seguir en situaciones habituales que los individuos o grupos afrontan con frecuencia en el desempeño de sus tareas. Los *procedimientos operativos* son instrucciones concretas y detalladas sobre la manera de realizar paso a paso una determinada actividad. A pesar de que su implementación constituye un proceso concreto, los procedimientos operativos no son permanentes ni de uso general.

Como ya se ha señalado, una organización deportiva resolverá problemas prácticos de una manera más eficiente y más rápida si cuenta con un plan para coordinar una serie de acciones ordenadas que conduzcan al mismo objetivo. Con esta finalidad, la organización podría elaborar una diversidad de programas dedicados a relaciones públicas, mercadeo, colecta de fondos, promoción deportiva, etc. Aunque estos planes no formen parte de un plan a largo plazo, es posible considerarlos como la solución a ciertos problemas y convertirse entonces en programas específicos del plan anual general de la organización.

Ventajas de los planes a largo plazo

A pesar de las dificultades inherentes a una planificación a largo plazo, las organizaciones deportivas que tienen eventos deportivos de gran envergadura (campeonatos mundiales o continentales) y quieren garantizar su éxito, deben preparar un programa maestro e incluir principios de planificación a largo plazo en la programación de sus actividades. El mismo razonamiento se aplica a los deportistas o equipos nacionales que se preparan para los Juegos Olímpicos o campeonatos mundiales, ligas o circuitos profesionales oficiales con equipos o deportistas profesionales, y programas de mercadotecnia vinculados con patrocinadores y radiodifusoras nacionales. En todos estos grandes eventos con importantes actividades comerciales y comunicativas no puede dejarse nada al azar. Se debe planificar a largo plazo, elaborar estrategias, políticas y controles, y realizar evaluaciones periódicas del programa.

Ventajas de la planificación a largo plazo:

- La planificación prepara a la organización para que funcione bajo condiciones reales y le permite adaptarse fácilmente a los cambios del contexto externo creado por las condiciones reales de trabajo.
- La planificación reduce el conflicto dentro de la organización. Si cada persona dentro de la organización reconoce su papel en la gestión del plan, habrá menos dudas y confusiones en cuanto a lo que la organización espera de cada uno de sus miembros en un período dado.
- La planificación ayuda a incrementar la eficacia en el trabajo mediante la reducción de duplicación de tareas y actividades inútiles. Los plazos y las prioridades que rigen las actividades establecidas en el plan contribuirán a un contexto productivo.

Las 10 reglas de oro para una federación nacional exitosa

Ahora que sabe lo que necesita para que su organización tenga éxito y cómo enfocar los problemas de manera que funcionen bien las distintas unidades administrativas, está usted preparado para enten-

der sus prioridades. Además, cuando haga planes, es importante que conozca las reglas de oro para una organización satisfactoria.

1. Tener a su disposición un personal eficaz, dinámico y trabajando a tiempo completo, listo para realizar programas nacionales y vender la imagen de equipos, deportistas y eventos deportivos a los patrocinadores, las teledifusoras y la prensa.
2. Utilizar fondos gubernamentales para actividades populares y educativas y, al mismo tiempo, generar sus propios recursos financieros para lograr una sana administración de todas sus actividades y evitar así déficits presupuestarios.
3. Elaborar, conjuntamente con entrenadores nacionales, programas anuales para deportistas o equipos nacionales con miras a organizar entrenamientos, eventos amistosos y competiciones durante un período de cinco meses, seguidos de una actividad continua de no más de seis meses en encuentros deportivos de circuitos o ligas nacionales.
4. Organizar actividades de colectas de fondos, relaciones públicas, eventos promocionales y programas deportivos, explotar bajo licencia la imagen de sus mejores deportistas o equipos (compartiendo el ingreso con ellos o permitiéndoles recibir el efectivo en su totalidad) y contratar a por lo menos un patrocinador principal para ellos.
5. Desarrollar y promover la identidad del deporte por teledifusión mediante la transmisión de eventos, circuitos o ligas nacionales, las finales de campeonatos nacionales y todos los eventos y torneos de los grandes deportistas y equipos nacionales.
6. Garantizar un sistema cíclico anual de competiciones o eventos amistosos para los equipos o deportistas de los clubes locales, y eventos deportivos continuos para la liga o el circuito nacional.
7. Alentar a los clubes y asociaciones deportivas locales a mejorar su propia gestión, administración y estructura financiera, garantizarles un amplio apoyo para su autogestión y asegurarles por lo menos un patrocinador importante por cada club que participe en los eventos deportivos de sus ligas o circuitos.
8. Trabajar muy de cerca con el comité olímpico nacional y las autoridades deportivas gubernamentales del país para promover el deporte popular y educativo, y velar por que al mismo tiempo la independencia, autoridad y libertad de acción de la federación nacional sean estrictamente respetadas.

9. Establecer relaciones personales y mantener un contacto permanente con los medios de comunicación mediante un suministro regular de información sobre los deportistas y equipos nacionales, la liga o el circuito, actividades deportivas al alcance de todos y, en general, todas las actividades de la organización.
 10. Mejorar el flujo de comunicación con los clubes y organismos afiliados a la federación nacional, en particular en lo que se refiere a las decisiones, reglas, arbitrajes, competiciones, cursos y seminarios que emanan de la organización deportiva internacional.
-

PLAN NACIONAL A MEDIO PLAZO

Solamente ayer solía caminar al azar sobre la tierra y miles de caminos volaban a mis pies porque pertenecían a otros. Hoy únicamente hay un camino y sólo Dios sabe adónde me conduce, pero es mi camino.

J.-P. Sartre, escritor francés

Después de analizar el proceso de planificación y los aspectos únicos de la planificación a largo plazo, este capítulo pasa ahora a la situación específica de una organización deportiva que ha decidido preparar un plan a medio plazo.

La explicación de este proceso incluirá la forma de estudiar el contexto de la organización, seleccionar objetivos, preparar una estrategia nacional y mejorar las condiciones reales de funcionamiento, e incluso información específica para las organizaciones en países en desarrollo. Algunos ejemplos de programas específicos también serán presentados en este capítulo, como los diseñados para administrar circuitos de eventos deportivos nacionales, preparar programas deportivos al alcance de todos, reestructurar las competiciones nacionales de alto nivel, mejorar las condiciones locales para el deporte de competición y elevar el nivel de rendimiento de los representantes nacionales.

Contexto deportivo nacional

Las organizaciones deportivas nacionales, y particularmente las federaciones nacionales, deberían llevar a cabo en su país acciones estratégicas adecuadas para que el deporte sea objeto de la atención de los medios de comunicación. A tal efecto, las organizaciones deportivas nacionales, antes de examinar sus propias condiciones internas de trabajo, deben estudiar cuidadosamente y entender el contexto externo y las condiciones generales del deporte en su país. Este estudio permitirá a la organización conocer el papel del deporte en el país, evaluar la actitud hacia el deporte en las escuelas y la percepción del público, y determinar qué objetivos son alcanzables en las condiciones dadas.

Para entender el papel de un deporte, se deben realizar estudios de mercadotecnia deportiva no sólo sobre un deporte específico, sino también sobre actitudes más generales, como la actitud del gobierno central y las autoridades locales hacia el deporte, y también la actitud de otras fuerzas sociales, ya sean compañías nacionales o internacionales que operan en el país, como la prensa, la televisión, la radio y las agencias de mercadeo. El objetivo consiste en determinar si son reacios o entusiastas a apoyar o patrocinar actividades y eventos deportivos.

De igual manera, se debe establecer claramente cuál es el enfoque del sistema educativo respecto a las actividades deportivas en las escuelas primarias, secundarias, escuelas superiores y universidades, y cuál es la percepción del público en cuanto a las actividades promocionales con los niños o jóvenes, y su tendencia a involucrarse o no. Ello también influirá en la planificación.

Formular un plan estratégico

Una vez que se han entendido las condiciones sociales externas y el funcionamiento interno de la organización deportiva nacional dada, se puede proceder a determinar un plan estratégico que cuadre con el contexto nacional y sea realizable bajo las condiciones locales del deporte. La mayoría de las organizaciones deportivas nacionales establecidas ya tendrán un plan estratégico y el próximo paso consistirá en seleccionar unas metas u objetivos adecuados.

Seleccionar metas y objetivos

Las organizaciones deportivas nacionales pueden perseguir unas metas y unos objetivos parecidos a los siguientes:

- Convertir las disciplinas deportivas en actividades deportivas competitivas en el país.
- Transformar las competiciones más importantes en acontecimientos de interés mediático, transmitidos integralmente por televisión y totalmente financiados por grandes compañías.
- Profesionalizar, a corto plazo y tanto como sea posible, la administración de la organización y orientarla hacia la autonomía financiera.
- Elevar el nivel competitivo de los deportistas y el equipo nacional y motivar a los clubes locales para que organicen eventos deportivos que sean atractivos tanto para los espectadores como para los competidores individuales.

Las metas y los objetivos deben ser aceptados por los miembros ejecutivos o el comité de la organización deportiva. Luego, las organizaciones deportivas escogerán programas para sus planes a medio plazo que apuntarán a alcanzar esos objetivos.

Una de las evaluaciones más importantes que debe usted realizar antes de elaborar su plan a largo plazo es considerar con detenimiento las estructuras internas de la organización y evaluar sus componentes básicos. Para ello debe hacerse y responder las preguntas siguientes:

1. ¿Cuenta la organización con unidades conformes con la naturaleza del plan estratégico y los objetivos?
2. ¿Cuenta la organización con los medios y recursos necesarios para sustentar el funcionamiento de las unidades y el personal de la organización?
3. ¿Cuentan los gerentes con el liderazgo necesario para supervisar los objetivos y cumplir con el plan estratégico?

Para una mejor comprensión de los componentes básicos, véase la Figura 6.1.



Figura 6.1 Elementos para mejorar el rendimiento ejecutivo. Organizar un seminario para los entrenadores es una buena manera de mejorar las capacidades de su organización desde el punto de vista de la gestión y la administración. Cortesía de Nuova Immagine.

Diseñar una estrategia nacional

A estas alturas, una organización deportiva nacional ya debe haber designado un grupo de expertos encargado de identificar los hechos que evalúe las condiciones reales, determine por consenso el plan estratégico de la organización y seleccione las metas y los objetivos. El próximo paso consiste en determinar objetivos y acciones aceptables basados en los elementos necesarios para mejorar el rendimiento ejecutivo (véase la Figura 6.1).

La organización debe seleccionar entre los representantes de las distintas áreas del deporte el grupo de expertos encargados de determinar las acciones estratégicas que conduzcan al logro de dichas metas y objetivos. Esta planificación estratégica debe incluir una explicación detallada de cada objetivo seleccionado, seguido por las acciones precisas que se consideren necesarias para alcanzar las metas y objetivos seleccionados.

Las federaciones nacionales pueden considerar una gran variedad de acciones o programas importantes bien definidos, como por ejemplo:

1. Mejorar las condiciones de trabajo internas en el plano administrativo y de la gestión de la organización.
2. Mejorar la estructura y el funcionamiento de los programas nacionales infantiles y juveniles.
3. Crear consejos nacionales y administrar un circuito nacional de eventos para cada disciplina deportiva.
4. Preparar programas deportivos al alcance de todos por cada disciplina deportiva.
5. Mejorar las condiciones locales, tanto sociales como políticas y económicas, a favor de las actividades deportivas.
6. Mejorar el nivel competitivo de los deportistas y equipos.
7. Promover la imagen de cada disciplina como un deporte de competición nacional de alto nivel.

Todas estas acciones constituyen una guía hacia la preparación de programas particulares, cuya realización podría ser confiada a diferentes departamentos o secciones de la organización deportiva nacional. Cuando se trata de pequeñas asociaciones, dichas acciones pueden ser confiadas a unas personas específicas o voluntarios. El grupo o la persona que llevará a cabo las acciones debe estimar, a través de la

preparación de un presupuesto, los recursos requeridos para lanzar el programa, seguirlo, evaluarlo periódicamente y completarlo con éxito. Antes de iniciar cualquier acción, es fundamental obtener los medios financieros y materiales descritos en el presupuesto estimado.

Mejorar las condiciones de funcionamiento

La ausencia de infraestructuras administrativas y la falta de competencias mínimas en el campo de la gestión son dos de los mayores obstáculos para el progreso del deporte en los países en desarrollo. Tres elementos básicos son indispensables para que el progreso sea posible: espacio y equipamientos para oficinas y recursos humanos. Las siguientes recomendaciones están dirigidas específicamente a las federaciones nacionales emergentes o recién creadas.

Espacio para oficinas. El primer deber de un presidente es proporcionar un lugar para trabajar y el material necesario para funcionar. Su propia casa u oficina no son adecuadas. Las federaciones nacionales deben alquilar y, en la medida de lo posible, comprar locales para instalar sus oficinas que deben comprender por lo menos dos locales de 24 metros cuadrados cada uno, el primero para actividades administrativas y el segundo para reuniones. Si no pueden lograrlo solas, al menos deben buscar a un patrocinador dispuesto a suministrarles tales locales.

Para resolver la necesidad de espacio para oficinas, las organizaciones deportivas pueden usar una de las estrategias siguientes:

- Elegir a un presidente apasionado por el deporte y capaz de aportar una solución en cuanto a la obtención del espacio y equipos requeridos, o incluso la compra de locales adecuados para la federación nacional.
- Elegir a un presidente apasionado por el deporte que tenga contactos en el gobierno, lo cual le permitiría obtener locales alquilados o asignados a la federación nacional por el mismo gobierno.
- Buscar patrocinadores que deseen donar los locales requeridos a cambio de publicidad en eventos nacionales o internacionales de alto nivel bien organizados.
- Organizar campañas de colecta de fondos a través de noches de gala, bailes, loterías y otras actividades sociales que permitan obtener los medios financieros necesarios para alquilar o comprar los locales.

Equipamientos para oficinas. Es necesaria una cantidad mínima de equipamientos para garantizar el buen funcionamiento de una organización, entre otros un procesador de datos, un ordenador o por lo menos una máquina de escribir, una fotocopidora o siquiera un mimeógrafo, una máquina de fax si es posible, un teléfono, así como escritorios, mesas, sillas y archivadores. La misma estrategia usada para obtener espacio para oficinas puede emplearse para conseguir el equipamiento necesario. Algunas empresas tal vez estén dispuestas a donar equipamientos.

Recursos humanos. El problema de los recursos humanos es uno de los más difíciles de resolver. Se recomienda que, además del presidente, una federación nacional disponga por lo menos de las siguientes personas:

- Un oficial ejecutivo (preferiblemente bilingüe, con el inglés como segundo idioma) y una secretaria o mecanógrafa (personal pagado).
- Un organizador técnico (voluntario).
- Un jefe de prensa (voluntario).
- Un director ejecutivo responsable de las comunicaciones, relaciones públicas y colecta de fondos (voluntario).
- Una persona responsable de los árbitros, entrenadores y actividades deportivas en las escuelas (voluntario).

Se debe hacer todo lo posible para reclutar expertos o voluntarios, aun cuando hacerlo entrañe algunos riesgos. Una federación nacional puede considerar lo siguiente:

- Invitar a los aficionados más entusiastas o miembros de la federación a realizar tareas específicas.
- Contratar personal profesional cuando sea posible.
- Acercarse a grandes compañías para conseguir el personal profesional necesario (preferiblemente a tiempo completo y por un período fijo mínimo de cuatro años o indefinido) a cambio de oportunidades comerciales.

Personal técnico. El personal técnico es indispensable para mejorar la capacidad de administración y gestión de las organizaciones deportivas. Para asegurarse de que dicho personal esté disponible, las organizaciones deben mejorar los recursos de árbitros y entrenadores de la manera siguiente.

Para mejorar las actividades de los oficiales y/o árbitros, considere estos pasos:

- Pedir a las escuelas que seleccionen a los oficiales o árbitros para sus eventos deportivos entre los alumnos que practican el deporte.
- Para facilitar el reclutamiento de árbitros y oficiales, se debe respaldar sistemáticamente la participación de alumnas y alumnos en competiciones escolares para que desempeñen el papel de oficiales y árbitros.
- Se han de organizar regularmente talleres de uno ó dos días para oficiales o árbitros en el marco de los eventos deportivos importantes.

Además, hay que aprovechar la experiencia de la federación internacional de su deporte. Acérquese a la instancia internacional de oficiales y árbitros de la federación internacional y pídale instrucciones detalladas en relación con:

- la organización de programas nacionales para la preparación de árbitros y jueces, la organización de talleres para principiantes infantiles y juveniles, y la contratación de oficiales internacionales y árbitros locales para dictar dichos cursos;
- la preparación de una estructura nacional para jueces y árbitros, y la elaboración de un proyecto de programa de formación para ellos;
- la organización de talleres para el entrenamiento y la capacitación de jueces y árbitros, y
- la evaluación del rendimiento de oficiales nacionales.

Para el mejoramiento de los entrenadores, una organización deportiva debe escoger las acciones más adecuadas para aumentar el número de entrenadores nacionales y desarrollar sus capacidades. Entre las acciones posibles, mencionemos las siguientes:

- Proponer la creación de un diploma oficial de entrenador deportivo o una especialización en el marco de otros estudios a las instituciones educativas locales, particularmente las universidades e institutos de educación física.
- Organizar seminarios y eventos deportivos orientados a familiarizar a los maestros de escuela con la práctica del deporte y explicarles cómo enseñar las técnicas básicas del deporte a sus alumnos. Al mismo tiempo, podrían ser útiles clubes de deportes encabezados por maestros fuera de los horarios escolares. Ello se debe llevar a

cabo en colaboración con el Ministerio de Educación y el Ministerio de los Deportes para apoyar los programas deportivos en el marco académico.

- Organizar actividades deportivas específicas para inculcarles a los docentes los conocimientos básicos del deporte y convencerles de transmitirles este conocimiento a sus alumnos. Recomendar el uso de equipamiento desarrollado especialmente para participantes en edad escolar, cuando sea posible.

Además, ponerse en contacto con el ente técnico de la federación internacional para obtener información sobre las acciones siguientes:

- Promover la creación de clubes deportivos competitivos, centros, unidades o equipos con entrenadores de promociones recientes;
- Preparar un programa nacional de capacitación para maestros de escuela y practicantes del deporte que deseen convertirse en entrenadores;
- Obtener una lista adecuada de libros y vídeos para permitir a los entrenadores mejorar sus conocimientos y habilidades.

Mejoramiento dentro de una organización bien establecida

Independientemente de la calidad de su gestión actual y sus recursos disponibles, toda organización deportiva puede prepararse aún mejor para responder a las nuevas exigencias del deporte moderno. He aquí algunas de las acciones que una organización bien establecida puede llevar a cabo para mejorar sus servicios.

- Concentrarse en su estructura organizativa y administrativa, en las habilidades gerenciales de sus líderes, en el nivel competitivo de sus clubes afiliados y equipos nacionales de deportistas, o en la calidad organizativa de sus eventos deportivos.
- Aprender a controlar mejor el contexto deportivo mediante la identificación de los posibles riesgos y la obtención de información actualizada sobre la gestión deportiva, la mercadotecnia deportiva y las relaciones públicas. Aplicar los conceptos mencionados en este libro o usarlos como una guía para mejorar las habilidades y las técnicas de los gerentes de la organización.
- Buscar constantemente el mejoramiento profesional del secretario general y el director técnico de la organización (también del presidente si es posible) y, a tal efecto, alentarles a asistir a tantos semi-

narios de gestión y gerencia como sea posible (preferiblemente los relacionados con el deporte específico de la organización).

- Organizar seminarios y cursos en los que participen conocidos expertos mundiales y seleccionar cuidadosamente la ubicación para minimizar los costos de viaje y estancia que estos cursos representan para, entre otros, los miembros, las instituciones y las asociaciones regionales que deseen participar.
- Unir esfuerzos con una agencia de mercadeo local para organizar competiciones, eventos y torneos, con el apoyo de patrocinadores de prestigio y radiodifusoras, así como premios en efectivo para los individuos y los equipos.
- Elevar el nivel profesional de la organización y promover una mejor preparación de sus miembros.
- Reconocer las ligas, los circuitos, los equipos o los deportistas profesionales como parte fundamental de la organización y ofrecerles términos y condiciones de funcionamiento razonables para mantener la unidad y la indispensable coordinación de las actividades deportivas en el país.
- Promover la idea de que la participación exitosa de los equipos o los deportistas nacionales en eventos deportivos internacionales aumenta el valor mediático, acentúa el interés de patrocinadores potenciales y realza la imagen profesional del deporte nacional, con lo cual se incrementan los beneficios económicos potenciales, tanto para los clubes como para los deportistas.
- Crear nuevos circuitos o ligas profesionales, o incorporar los existentes en la organización deportiva nacional mediante el suministro de infraestructuras adecuadas y cierta autonomía bajo su cúpula.
- Alentar a las organizaciones profesionales de un deporte dado para que se sientan parte fundamental de la organización nacional y convencerlas de que la contribución al programa del equipo nacional y la cooperación de la mejor manera posible con los programas deportivos nacionales van en su propio interés.
- Abrir un registro de deportistas individuales que practiquen el deporte con el objeto de establecer una clasificación nacional, tanto para los hombres como para las mujeres.

Establecer programas infantiles y juveniles

Las organizaciones deportivas nacionales deben organizar y promover competiciones infantiles y juveniles en el marco de un progra-

ma al alcance de todos cuidadosamente concebido según los principios siguientes:

- Determinar, con la ayuda de la comisión técnica de la federación internacional o las autoridades educativas nacionales, la edad más adecuada para que los niños empiecen a participar en competiciones, tanto nacionales como internacionales.
- Determinar, con la ayuda de la comisión técnica de la federación internacional, hasta qué edad debe usarse cierto equipamiento deportivo especial para niños, y decidir conjuntamente con las autoridades educativas locales en cuanto al uso de dicho equipamiento.
- Aplicar las propias reglas especiales de la organización deportiva local en competiciones nacionales para los niños menores de 12 años, en coordinación con las organizaciones educativas locales.
- Organizar actividades promocionales y campañas de relaciones públicas dirigidas a encontrar patrocinadores para las competiciones infantiles y juveniles, fundamentalmente para los niños menores de 12 años.

Crear consejos nacionales y circuitos de eventos deportivos

Se recomienda a las organizaciones deportivas nacionales tomar las medidas siguientes para crear consejos nacionales o un circuito nacional de eventos:

- Adaptar la estructura administrativa para incorporar consejos nacionales por cada disciplina deportiva con plenos poderes con el fin de programar y administrar asuntos técnicos y competiciones.
- Pedir consejo a la federación internacional de su deporte sobre la estructura más adecuada para crear un consejo nacional y el mejor método para reclutar competidores, promotores, agentes comerciales y profesionales de los medios de comunicación.
- Solicitar a la federación internacional de su deporte que proponga líneas de acción para la creación de circuitos nacionales a favor de los jugadores, deportistas o equipos profesionales.
- Contrarrestar los circuitos profesionales independientes de deportes mediante la organización de un número máximo de actividades y competiciones interesantes, patrocinadas y anunciadas mediante vía publicitaria bajo la cúpula de la organización nacional del deporte.

- Tratar de asociarse con promotores y agencias de mercadeo privados para asegurar el patrocinio y los premios en efectivo, y cubrir los gastos de organización para sus competiciones.
- Copiar los formularios internacionales usados en su deporte para el registro de competidores con el fin de incluirlos en una clasificación nacional basada en puntos ganados en cada evento del circuito o la liga nacional.

Preparar programas al alcance de todos

Las acciones contempladas en esta sección apuntan a promover actividades sociales y educacionales dentro de la comunidad y a obtener la participación de los niños en edad escolar, los jóvenes, las familias y los individuos de tantos estratos sociales como sea posible. Los eventos competitivos populares deben ser apoyados según las líneas que rigen el uso de los recursos que para tal fin asigna el gobierno a la organización deportiva nacional. En todo caso, no se debe usar más de un tercio de dichos fondos por concepto de gestión y operación. He aquí algunas ideas de programas para actividades populares.

Usted puede usar recursos recibidos del Estado o donaciones específicas para promocionar y apoyar competiciones de equipos o individuos de diferentes grupos sociales (por ejemplo, competiciones para familias, compañías o universidades). También puede organizar eventos deportivos en tres categorías: para las primeras dos, a saber, las de tipo recreativo y educativo, se usan únicamente los fondos públicos disponibles para tal efecto, y para la tercera, de carácter más competitivo y que incluye eventos nacionales e internacionales de alto nivel, se recurre a fondos propios y contribuciones recibidas de patrocinadores. Evite, en la medida de lo posible, que se den conflictos de fechas entre las ligas o los circuitos nacionales y las competiciones internacionales.

En los sectores escolar y juvenil, se deben evitar las dificultades y los peligros inherentes a la práctica del deporte con un equipamiento inapropiado o en superficies inadecuadas. Es preciso determinar la mejor edad para empezar a usar el material deportivo para adultos, y hacer mucho hincapié en el uso correcto del equipamiento y el debido respeto de las reglas del deporte. Se recomienda organizar entrenamientos y competiciones al aire libre con niños y niñas menores de 15 años que utilicen un equipamiento adecuado para su edad.

Reestructurar las competencias nacionales de alto nivel

Debe darse la más alta prioridad a estas competencias, pues los clubes y competidores individuales de alto nivel proyectan la imagen competitiva del deporte. Es necesario que los competidores, empleados a tiempo completo y administradores reflejen cualidades profesionales, así como la imagen de la oficina y la organización en sí. Aquí se recomiendan las siguientes acciones:

La organización nacional puede ofrecer programas de entrenamiento para mejorar las habilidades técnicas, las destrezas individuales y los métodos organizativos. Aproveche estas oportunidades para informar de que esta profesionalidad atañe no sólo a los competidores, sino también a los empleados a tiempo completo y los administradores.

Otra acción posible consiste en crear ligas profesionales y circuitos de eventos deportivos individuales bajo los auspicios de la sección especial correspondiente dentro de la federación nacional. Se les debe asegurar una autonomía técnica y administrativa suficiente, pero al mismo tiempo cabe mantener el control sobre la organización deportiva nacional y el respeto de los reglamentos internacionales. Se pueden contrarrestar las ligas profesionales y los circuitos deportivos independientes mediante la organización de tantas competencias como sea posible bajo la cúpula de la federación nacional.

La administración profesional ha de ser un prerrequisito para que los clubes tomen parte en competencias de alto nivel, al igual que su actitud profesional en cuanto a sus responsabilidades frente al deporte de ámbito nacional, continental y mundial.

Las organizaciones deportivas deben contratar a un gerente profesional para llevar a cabo programas de mercadotecnia deportiva y colecta de fondos, y actividades de promoción y relaciones públicas. Este gerente de mercadeo debe:

- promover las personalidades individuales de cada jugador y entrenador para que éstos se conviertan en estrellas nacionales;
- asegurar por lo menos un gran patrocinador para la liga nacional y otro para el circuito nacional de eventos deportivos;
- hacer prevalecer los valores de juego limpio y las cualidades atléticas y estéticas en las diferentes disciplinas del deporte;
- adoptar una estrategia nacional para con los medios de comunicación, en la cual se dé prioridad a las entrevistas por televisión, los

- contactos con la prensa y la participación de representantes de los medios de comunicación en todo tipo de eventos deportivos;
- elevar el nivel competitivo de los clubes, equipos de nivel intermedio y jugadores mediante la promoción de la participación de los mejores deportistas locales y extranjeros disponibles.

Estandarizar el calendario de competencias

La participación de los niños en eventos deportivos competitivos de ámbito nacional e internacional se debe regir por las líneas de acción y los programas educacionales nacionales en lo que se refiere a la edad más indicada para participar. El resto del calendario de competencias ha de prever una transición y una progresión armoniosas de un programa a otro.

En consecuencia, la organización nacional responsable de un deporte dado debe redactar cuidadosamente su calendario de competencias, y poner especial énfasis en ciertos aspectos importantes, uno de los cuales es tener en cuenta el calendario internacional y el papel del deporte específico en competencias regionales, continentales y mundiales.

Asimismo, se debe asegurar de que las ligas y circuitos deportivos nacionales se realicen durante el mismo período todos los años y no excedan seis meses consecutivos. Es preciso reservar cinco meses al año para la preparación de los deportistas o equipos nacionales con miras a su participación en los distintos campeonatos, copas, eventos nacionales y competencias internacionales, así como respetar sus compromisos y sus programas de entrenamiento. Se debe prever por lo menos un mes de descanso para los deportistas y equipos nacionales que tomen parte en ligas o circuitos nacionales profesionales de larga duración.

Mejorar las condiciones locales para el deporte

Los principales obstáculos para las organizaciones deportivas nacionales y locales son la mala infraestructura deportiva que existe en la comunidad o el país y la disponibilidad reducida de equipamiento y material para actividades deportivas a gran escala o de índole competitiva. En las secciones siguientes se analizarán las acciones que se pueden contemplar para mejorar estas condiciones.

Instalaciones para competiciones. Para la organización de eventos nacionales e internacionales se deben usar las mejores instalaciones disponibles. Si no existe una infraestructura deportiva básica en el país, las organizaciones deportivas que requieran instalaciones no tienen que olvidar que casi todos los deportes se practican también al aire libre en una gran diversidad de superficies, que incluyen estadios, parques públicos e instalaciones escolares.

Siempre que haya instalaciones disponibles, se recomienda a las organizaciones deportivas nacionales usar las *mejores* instalaciones para competiciones nacionales de alto nivel, con el fin de concienciar al público y asociar la alta categoría de las instalaciones con la alta calidad del evento.

Es necesario seguir de cerca los grandes proyectos locales para la construcción de instalaciones deportivas y ponerse de inmediato en contacto con sus promotores para asegurarse de que sean considerados en el proyecto todos los requisitos técnicos para competiciones de alto nivel, con lo cual dichas instalaciones serán elegibles para los eventos deportivos internacionales. Por ejemplo, el voleibol requiere una iluminación adecuada de las áreas de calentamiento y la zona libre a ambos lados de la cancha de juego, mientras que el baloncesto necesita anclajes sólidos para los postes y otros requisitos en las canchas de juego y calentamiento.

Las organizaciones deportivas nacionales deben consultar al personal técnico de la federación internacional respectiva para mayor información sobre las especificaciones técnicas o las áreas necesarias para las instalaciones que acojan competiciones oficiales: superficie de juego, material y consistencia del suelo, y especificaciones afines, en particular en lo que se refiere a las canchas especiales o sintéticas. Hay que obtener información de organizaciones especializadas (como la *International Association for the Construction of Sports Facilities*) respecto a la preparación y construcción de estructuras deportivas y canchas.

Material y equipamiento deportivos. Material y equipamiento son dos elementos totalmente distintos. El *material deportivo* consiste en todos los artículos necesarios para la práctica del deporte y que no sean de uso personal, tales como porterías, balones, aros de baloncesto, marcadores, o placas de llegada para natación. El *material homologado* consiste en todos los artículos que hayan sido aprobados por el organismo internacional competente por ser conformes con las normas establecidas por las reglas del deporte.

El *equipamiento deportivo* son los objetos personales utilizados en la práctica de un deporte, como uniformes, zapatos, protectores, rodilleras y coderas. El *equipamiento homologado* es la vestimenta deportiva y los zapatos que también han sido aprobados por ser conformes con las reglas del deporte.

Se recomienda a las organizaciones deportivas nacionales iniciar programas y actividades promocionales para coleccionar fondos con el fin de obtener material y equipamiento para las competencias por parte de distribuidores locales, a precios de descuento o a cambio de publicidad durante los eventos. Los entes continentales de la federación internacional podrían proporcionar directamente a las organizaciones deportivas nacionales de su continente equipamientos para eventos deportivos, y negociar precios de descuento para algunos eventos con los distribuidores o fabricantes.

Las organizaciones deportivas nacionales deben consultar, en caso de necesidad, al personal técnico de su respectiva federación internacional sobre los asuntos siguientes:

- Cómo producir en el país el material y el equipamiento adecuados para asegurar su disponibilidad permanente y cómo producir localmente material y equipamiento a bajo costo.
- Cómo seleccionar el material y el equipamiento homologados que estén disponibles en su país. Otros tipos o marcas se pueden escoger solamente si no hay equipamiento homologado disponible y las instancias internacionales han confirmado con los fabricantes dicha indisponibilidad; aun en ese caso, sólo el material homologado puede ser utilizado en eventos oficiales internacionales. No existe la misma obligación cuando se trata de encuentros entre dos países.
- Cómo obtener material y equipamiento homologados en cantidades suficientes.
- Cómo obtener de los fabricantes de material y equipamiento homologados la lista de sus agentes, distribuidores, o revendedores regionales y nacionales, que indique precios especiales para las actividades de las federaciones nacionales.
- Cómo determinar con los fabricantes de material y equipamiento homologados las mejores formas de garantizar la disponibilidad de estos productos para las federaciones nacionales en cada continente.

Mejorar el nivel competitivo

Es necesario prestar una atención particular a la preparación y el entrenamiento de los equipos nacionales y deportistas individuales mediante la preparación, junto con los entrenadores nacionales, de programas anuales de entrenamiento y competiciones basados en un mínimo de cinco meses de actividad continua. Se debe evitar que los eventos nacionales coincidan con los incluidos en el calendario internacional y dejar espacio para competiciones deportivas nacionales durante un período de seis meses sin interrupción. Hay que prever por lo menos un mes de descanso para los deportistas.

Eso también mejorará la capacidad de los deportistas para concentrarse en las competiciones si se les asegura por lo menos un patrocinador importante para cada equipo o deportista nacional, que incluya representaciones (compartir ingresos con los deportistas), publicidad impresa en camisetas y otros beneficios. Es importante incluir a nuevos deportistas jóvenes en los equipos o competiciones nacionales de más alto nivel, como deportistas infantiles en encuentros o competiciones juveniles nacionales, y deportistas juveniles en encuentros o competiciones del máximo nivel nacional.

Es menester concretar un acuerdo con las autoridades educativas con el fin de crear clases especiales de deportes en beneficio de estudiantes seleccionados por sus talentos atléticos en determinadas escuelas secundarias, e introducir un sistema especial de bonificación para acceder a las universidades o escuelas superiores. Esto permite agrupar en la misma escuela a jóvenes deportistas de una región dada con el fin de que reciban un entrenamiento más específico y más intenso por entrenadores nacionales. Se deben organizar eventos deportivos en las escuelas secundarias en todo el país.

Los equipos nacionales y los clubes profesionales pueden fracasar, a menos que cuenten con una estructura administrativa adecuada y permanente que les permita liberar a los entrenadores de alto nivel de las abrumadoras tareas administrativas que por lo general no entienden. Un equipo nacional que tenga su propia organización se podrá vender más fácilmente como producto y podrá llevar a cabo actividades de colecta de fondos más productivas. Véase la figura 6.2, que contiene un modelo útil para los equipos profesionales.

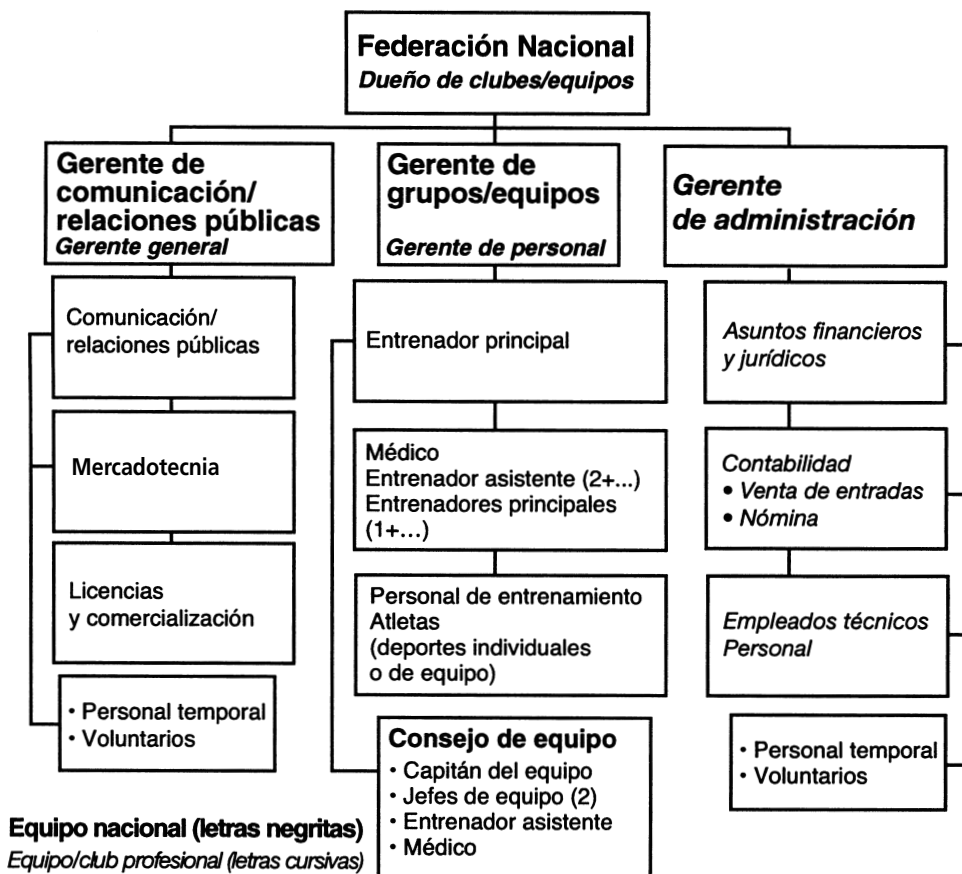


Figura 6.2 Organigrama de los equipos nacionales o clubes profesionales.

Promover la imagen de un deporte competitivo

No todas las actividades deportivas en el plano de las competiciones atraen los medios de comunicación o el interés del público. Muchas se celebran en instalaciones deportivas vacías en un ambiente deprimente para los competidores. Es de esperar que las organizaciones deportivas tomen las medidas necesarias para concienciar al público. Aquí se sugieren algunas acciones para lograrlo. Para mayor información sobre estas acciones, remitimos al Capítulo 4, que contiene un análisis detallado de las relaciones con el público y los medios de comunicación.

Atraer el interés de los medios de comunicación. Con el fin de incrementar el interés del público y atraer la atención de los medios de comunicación (prensa escrita, radio y televisión), se recomienda mejorar las condiciones internas de la organización deportiva (estructura, condiciones de trabajo, autofinanciamiento y, sobre todo, imagen competitiva). La razón de ello es que una organización más eficiente prestará servicios deportivos más eficaces y tendrá el personal de relaciones públicas necesario para promover sus actividades.

Entre las acciones específicas para atraer la atención de los medios de comunicación, mencionemos las siguientes:

- Convencer a los clubes nacionales para que adopten una mejor organización y estructura interna y, en consecuencia, establezcan una administración moderna y profesional. Esto atraerá la atención de los medios de comunicación indirectamente a través de una mejor imagen y directamente mediante programas y un personal profesional en el campo de las relaciones públicas.
- Establecer contactos frecuentes con los canales locales de televisión para ofrecerles vídeos técnicos y promocionales con el fin de reforzar la identidad del deporte por televisión y obtener la transmisión regular de por lo menos las finales de encuentros, torneos o campeonatos nacionales en deportes individuales y encuentros de ligas en deportes por equipo.
- Establecer, promover y extender las relaciones con toda la prensa nacional escrita y audiovisual, informándoles regularmente de todas las actividades deportivas nacionales, los encuentros de liga y los grandes campeonatos nacionales.

- Mantener un flujo de información deportiva lo suficientemente continuo como para despertar el interés del público en cada una de las competiciones a través del uso de los mejores medios disponibles, como son volantes, folletos, carteles y venta de *gadgets* y recuerdos.
- Asegurarse de que los clubes, todos los miembros de la federación nacional y los contactos en los medios de comunicación reciban toda la información, las decisiones, las recomendaciones y los programas de los organismos internacionales.
- Convencer a una o más compañías para que se interesen en el patrocinio de la liga o el circuito de los eventos deportivos nacionales, siempre y cuando este último sea profesional y los eventos se presenten con cierta clase de entretenimiento para los espectadores.
- Crear un verdadero circuito o liga nacional de eventos deportivos, con su propia estructura, gestión y programas de mercadotecnia bajo los auspicios de la federación nacional.
- Adjudicar las mejores fechas, las instalaciones más adecuadas y las mejores ciudades para los eventos nacionales; invitar sólo a los mejores equipos o deportistas disponibles (con confirmación por escrito); contratar a un «comunicador de imagen» profesional, a un coordinador de prensa y al mejor promotor o agencia de mercadeo para organizar el evento (se trata de dejar a los profesionales la parte compleja y encargarse personalmente de los aspectos técnicos).

Dar prioridad a la televisión. Para mejorar tanto los ingresos como la imagen, se insta a las organizaciones deportivas nacionales e internacionales a negociar un contrato único y global de cuatro años, sin tener en cuenta consideraciones financieras, para la radiodifusión sistemática de sus más grandes competiciones o eventos tradicionales de alcance internacional. Si se crea una liga profesional nacional, un circuito o una competición internacional con su propia estructura, gestión y programa de mercadeo, es normal que se le permita negociar sus propias transmisiones de televisión.

Este capítulo ha hecho hincapié en la planificación dentro de las organizaciones deportivas: proceso de planificación, planificación a largo plazo y elaboración de una estrategia nacional a medio plazo. La descripción detallada de las fases del proceso de planificación incluía una discusión sobre numerosas acciones posibles para mejorar el deporte, con algunas orientadas hacia la imagen del mismo. En la Figura 6.2 se propuso una representación gráfica de la estructura orga-

nizativa de un equipo nacional o club profesional que mostraba el marco y los cargos necesarios para realizar los programas descritos en este capítulo. El papel de las relaciones públicas y de los contactos con los medios es tan importante para las organizaciones deportivas que el resto del capítulo se dedicará a este tema.

PLAN NACIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS Y CONTACTOS CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN*

Las organizaciones deportivas nacionales, así como las nuevas organizaciones deportivas, cometen a menudo el error de orientar exclusivamente sus acciones hacia asuntos internos con miras a resolver los aspectos técnicos o las cuestiones relacionadas con el deporte como las canchas, los reglamentos de las competiciones, el material deportivo, los oficiales y jueces, etc. Ello les induce a hacer caso omiso de las actividades de suma importancia que están orientadas hacia el exterior, en particular las que tienen como objetivo despertar la conciencia del público y promover su interés por el deporte, los deportistas o los eventos, o mejorar la percepción que tiene el público de su imagen y los beneficios que esta organización representa para la comunidad.

Se debe reservar una atención particular y unos recursos importantes para atraer a las agencias gubernamentales, los medios de comunicación, las grandes organizaciones deportivas y las compañías, con el fin de obtener su apoyo y para que entiendan la necesidad de las contribuciones de índole financiera u otra que se requieren para que la organización extienda sus beneficios a la comunidad. Es importante dedicar un mínimo de tiempo y de recursos para ganar la confianza del público o incluso hacer como el presidente Truman (estrechar muchas manos).

Para una organización deportiva profesional y moderna, las relaciones con el público y los medios de comunicación, que tienen como objetivo atraer a los espectadores y los medios, siempre tendrán por

* Basado en una propuesta hecha por el Sr. Andrew Napier, ex Director de Relaciones Públicas del COI.

lo menos la misma importancia que los aspectos técnicos. Puede presentarse un dilema cuando surge un conflicto entre, por un lado, el interés de los medios y los espectadores, y, por otro, los aspectos técnicos o los intereses aislados de los deportistas. Sin embargo, el gerente de deportes moderno sabrá que el futuro de un deporte sólo puede asegurarse a través del apoyo que reciba de los espectadores y los medios de comunicación.

Cuanto más popular sea un deporte, más interesados estarán los medios de comunicación, y cuanto más cubran un deporte dichos medios, más popular se hará ese deporte. Así como las organizaciones deportivas, y particularmente las nacionales, cuidan los aspectos técnicos en la preparación de las competiciones, también deben optimizar el interés que muestran los espectadores por sus distintos eventos deportivos y tener también en cuenta el interés de los medios de comunicación.

Algunas organizaciones deportivas internacionales están haciendo un gran esfuerzo en el plano mundial para convertir sus eventos deportivos en grandes acontecimientos para espectadores. A tal efecto, han determinado la necesidad de mancomunar esfuerzos en todos los ámbitos –mundial, continental, nacional y regional, federaciones, ligas, organizadores de eventos y clubes– para enfocar de manera planificada y dinámica las relaciones con el público y los medios de comunicación. Los mismos principios son válidos para todos los deportes olímpicos.

Los medios de comunicación y los patrocinadores tratan de alcanzar al público en general como un mercado. La atención de los medios de comunicación y el patrocinio son dos señales del interés que el público tiene en un evento deportivo. Para sacar provecho de esta situación, las organizaciones deportivas tienen que llevar a cabo los tipos de acciones siguientes.

Cobertura «gratuita»

La televisión y los patrocinadores pueden ayudar a financiar un deporte y contribuir a su popularidad, pero ambos muestran mayor interés por deportes que ya son populares. El desafío es crear este *círculo virtuoso*. Por lo general están dispuestos a pagar más por deportes que corresponden al perfil del público que tratan de alcanzar. Sin embargo, también pagan una prima por concepto de exclusividad o alta visi-

bilidad en un deporte. Recaudar fondos a través de campañas de mercadeo deportivo ante los medios de radiodifusión y patrocinadores es de la competencia de los expertos en mercadotecnia, pero un buen programa de relaciones con el público y los medios de comunicación puede ayudar a aumentar la cobertura «gratuita» que proporcionan los radiodifusores (televisión y radio) y la prensa escrita, llevando con ello dicha disciplina deportiva a un público más vasto.

Promover a los mejores deportistas o equipos

Los deportistas o equipos desconocidos nunca despertarán la imaginación del público o el interés de la prensa. Este problema sólo se puede resolver mediante la difusión permanente de los relatos o informes acerca de las hazañas y las cualidades de los jugadores y equipos más carismáticos o talentosos, como se analiza a continuación.

No sólo los deportistas o los equipos de clase mundial pueden ser famosos y populares. Debe dedicarse buena parte de las relaciones con el público y los medios de comunicación a la promoción de la imagen de los mejores deportistas de cada disciplina. En el deporte, los deportistas o equipos anónimos, no importa cuán excelentes sean desde el punto de vista técnico, raras veces despiertan la imaginación del público. Es importante saber que la popularidad de un deporte depende fundamentalmente de la fama de los grandes deportistas de ese deporte. Por lo tanto, debe ofrecerse, tanto al hinchado conocedor del deporte como al público en general, oportunidades para saber más acerca de los deportistas o equipos, especialmente los mejores y más carismáticos –o quizás incluso el más guapo– de los deportistas. Una federación nacional no necesita tener un equipo de clase mundial para desarrollar a deportistas que puedan ser famosos y populares en su país.

Se deben orientar los esfuerzos de la publicidad hacia competidores de alto nivel que sean un modelo para el deporte y recalcar que son fuertes, saludables, competentes, honestos en su juego y respetuosos con los otros competidores, con las reglas y con los oficiales encargados de controlar la competición.

Ante la ausencia de estrellas locales, se puede promocionar a deportistas o equipos extranjeros. El hecho de combinar el legado, la fama y el desempeño de competidores o un equipo atrae a la gente a los eventos deportivos y hace que desee seguirlos a través de los medios de comunicación, lo cual atrae tanto a los medios como a los patrocini-

nadores. Esto, a su vez, puede llevar esas hazañas deportivas a un público más amplio y despertar mayor interés, y así sucesivamente. En los eventos deportivos importantes como los campeonatos continentales o mundiales, se observa con frecuencia que sólo los deportistas locales o el equipo del lugar pueden atraer a las grandes muchedumbres. Para atraer a los espectadores a las competiciones o eventos en los que los equipos locales no son realmente competitivos, hay que popularizar la imagen de los mejores deportistas o equipos extranjeros.

En todos los ámbitos del deporte hay que esforzarse por promover a los mejores competidores o equipos, hacerlos más conocidos dentro del deporte y lograr que también el gran público los conozca. Al fin y al cabo, es el público el que decide quiénes son sus «estrellas», pero los promotores y gerentes de deportes pueden ayudar a crear las condiciones adecuadas para que el público haga su selección.

Para beneficio del deporte a largo plazo, las organizaciones deportivas nacionales deben intentar orientar la atención de los medios de comunicación hacia sus mejores deportistas, los eventos y el deporte en sí. Los gerentes de deportes han de tomar decisiones abiertamente en interés del deporte, sus deportistas y los espectadores, pero también deben administrar su deporte de forma eficaz internamente.

Comunicaciones

Los hinchas quieren conocer inmediatamente o lo más pronto posible los resultados de las competiciones que les interesan. Los principales proveedores de tal información son las agencias de noticias, cuyos clientes son los radiodifusores y la prensa escrita. Las agencias de noticias publicarán los resultados de inmediato cuando consideren que los eventos son lo suficientemente importantes para un grupo grande de radiodifusores, periódicos/revistas y espectadores como para amortiguar el costo de tal cobertura instantánea. Es útil ver en la velocidad de la información el reflejo de su importancia. Si los medios de comunicación reciben los resultados de la competición con un día de retraso, ¡es posible que los pasen por alto!

Los organismos internacionales, los entes nacionales y continentales, y los organizadores deben tomar las medidas siguientes para mejorar las comunicaciones:

- Fomentar una mejor comprensión de cada disciplina deportiva, sus reglas, su emoción, su «atleticismo» y su juego limpio.

- Ayudar a convertir en estrellas y grandes personalidades a los mejores deportistas. Colaborar con la televisión, los fabricantes de equipamientos, los patrocinadores, los agentes, los gerentes y otras personas que tengan interés en promover a los mejores competidores.
- Proporcionar a los comentaristas de radio y televisión, así como a los medios de comunicación en general, una información factual dentro de plazos y unos formatos que les faciliten el trabajo.
- Mejorar la imagen de las disciplinas deportivas como competiciones de alto nivel –limpias, modernas y atractivas para los espectadores de todas las edades.
- Convertir las disciplinas –natación, tiro con arco, remo u otra– en deportes para espectadores que atraigan más el interés de los medios de comunicación.

Imágenes de las federaciones nacionales

Como parte de un plan a largo plazo, hay que motivar a las federaciones nacionales a que trabajen con más profesionalidad, adoptar y seguir su propio plan estratégico y a prestar más atención a la imagen del deporte en su país. Las federaciones nacionales deben promover su imagen de organizaciones autónomas capaces de funcionar de acuerdo con normas profesionales y éticas, y de guardianes interesados en el bien del deporte y de sus participantes en todos los ámbitos (desde la escuela primaria hasta las ligas o los circuitos profesionales). Las federaciones nacionales deben tener siempre una actitud positiva, ambiciosa, dinámica y sin temor al cambio. De esa manera lograrán ser reconocidas como socios, respetados y de pleno derecho, de las autoridades gubernamentales del deporte y de los comités olímpicos nacionales.

Eventos deportivos

Los esfuerzos publicitarios en cada país deben centrarse en las competiciones de más alto nivel, que se desarrollen preferiblemente en «estadios llenos», con espectadores familiarizados con el deporte, entusiastas y conocedores. Las competiciones que se transmiten por televisión desde locales con muchos asientos vacíos no reflejan una buena imagen del deporte y no aseguran una continuidad en el patrocinio, los anuncios y los ingresos vinculados con la televisión.

Además, se deben promover eventos de las diferentes disciplinas deportivas como eventos competitivos de ámbitos menores (incluso las escuelas) y como un deporte recreativo ideal en el contexto de los programas «deporte para todos».

Prioridades de la prensa y las relaciones públicas para las federaciones nacionales

Las organizaciones deportivas nacionales, especialmente las federaciones nacionales, deben desarrollar planes de relaciones con el público y los medios de comunicación como parte de su planificación a largo plazo. Los organismos internacionales están considerando seriamente las 20 iniciativas siguientes para la elaboración de un proyecto de prioridades de índole mediático con el fin de desarrollar sus disciplinas deportivas en cada país.

Adecuación de las instalaciones para la prensa. Unas instalaciones, unas condiciones de trabajo y un material de comunicación adecuados en el lugar de los eventos permiten a la prensa, las radiodifusoras y los fotógrafos brindar más fácilmente una cobertura máxima al deporte y a sus competidores. La cobertura mediática de los eventos deportivos puede clasificarse en cinco categorías importantes:

1. Antes de los eventos: anuncios, presentaciones preliminares, alineación de los equipos y lista de los deportistas.
2. Durante los eventos: resultados instantáneos, cobertura continua y comentarios directos (televisión, radio y medios electrónicos).
3. Después de los eventos: informes, resúmenes, entrevistas, opiniones sobre el desempeño y estadísticas.
4. Información sobre los equipos y los deportistas.
5. Otras noticias e información acerca del deporte. Hay muchas otras maneras de aparecer en los medios y no sólo cuando se ganan las competiciones.

Importancia del evento deportivo. La publicidad que precede a los eventos deportivos es particularmente importante, ya que atrae a los espectadores y los medios de comunicación, y crea el *círculo virtuoso*. El objetivo principal de las relaciones públicas antes del evento es convertirlo en un encuentro importante. Si aparentemente

te el evento no tiene importancia, ni los espectadores ni los medios tendrán razón alguna para presenciarlo. Un plan de relaciones públicas cuidadosamente preparado en los días, semanas y meses que preceden al evento creará un ambiente de expectativa en torno a éste.

Por lo tanto, es necesario preparar una estrategia mediática con el fin de seleccionar el momento y el lugar adecuados para el anuncio y la publicación de «noticias» (en vez de distribuir al mismo tiempo dos mensajes con noticias importantes, conviene guardar el segundo mensaje para la semana siguiente y mantener así el interés del público). La estrategia que consiste en crear un ambiente alrededor de un evento deportivo se puede comparar con la estrategia básica de relaciones públicas de un candidato político que se presenta a unas elecciones:

- no perder la más mínima oportunidad de aparecer en los medios;
- no perder impulso en el camino;
- no ir demasiado rápido;
- no desacelerar en la recta final;
- no darse por vencido en caso de perder.

Contacto regular con la prensa. Se debe mantener informados a los medios de comunicación locales y nacionales sobre los eventos deportivos, los planes y las competiciones futuras a través de anuncios regulares sobre los hechos. Los redactores y periodistas deportivos prefieren generalmente que los comunicados de prensa sean directos y hablen de hechos. Se deben anunciar primero las decisiones, las selecciones de equipos o competidores, los resultados y los eventos, y después cabe agregar información adicional útil o material de apoyo.

Interés máximo de los espectadores. Hay que planear los eventos deportivos con miras a optimizar el interés de los espectadores, el valor de entretenimiento y la atracción de los medios de comunicación. Por ejemplo, la proximidad de los espectadores al área de competición, la buena visibilidad de las acciones (y la posibilidad de ser vistos por televisión), los anuncios y programas en vivo siempre aumentan la emoción. Sin embargo, también hay otras maneras de agregar emoción y acrecentar el interés por las acciones deporti-

vas y los competidores; y ello depende de las instalaciones disponibles. Por ejemplo, algunos competidores pueden calentar lejos del área principal de la competición, y luego su entrada en el área principal puede ser anunciada individualmente por los altavoces con otros aspectos fundamentales de la competición.

Necesidades de los comentaristas. En los eventos hay que prestar atención especial a los requerimientos de los comentaristas de radio y televisión y de los anunciadores por altavoces. Se les debe proporcionar instalaciones adecuadas y el mejor acceso posible a la información sobre el deporte, el evento y los competidores. A estos últimos se les debe entrevistar sobre su persona, intereses, educación, familia, detalles físicos y logros deportivos.

Necesidades de los reporteros y fotógrafos. Durante el año, las organizaciones deportivas nacionales se han de asegurar también de cuidar los intereses de los reporteros y fotógrafos de las agencias de noticias y la prensa escrita. Éstas deben ser accesibles, dar a los medios de comunicación las instalaciones adecuadas, proporcionar información continua sobre el deporte, los eventos y los competidores, y concretar unas posibilidades de entrevista con los competidores, especialmente con las estrellas (con el acuerdo de sus entrenadores). Para mayor información sobre las maneras de responder a las necesidades de los representantes de los medios de comunicación, véase *Expectativas de la prensa*, página 156.

Concentrarse en lo mejor. Se han de buscar las formas de atraer la atención hacia los mejores competidores y los momentos más emocionantes de la competición, el torneo o el campeonato. Un método utilizado con éxito en muchos deportes es organizar entregas de premios exclusivos o competiciones especiales. Por ejemplo:

- Después de cada competición se puede entregar un premio al «mejor equipo o deportista», designado por un «experto» (es decir, un comentarista o periodista respetado, un ex deportista, un patrocinador u otra personalidad del mundo del deporte);
- Los telespectadores pueden designar la mejor acción deportiva del mes, el campeonato o la temporada, y los telespectadores cuya selección haya coincidido con la del grupo de «expertos» podrían participar en un sorteo de premios;

- Puede nombrarse la «personalidad del año» en el deporte, quizá con la participación de la teledifusora más importante;
- Los comentaristas pueden designar la «mejor acción deportiva del día», el «momento mágico de la competición», etc.

Hay muchas variantes, pero los principios siempre son los mismos: crear «noticias», garantizar el reconocimiento y la cobertura repetida de las acciones deportivas y de los competidores más fascinantes, y dar a los hinchas la oportunidad de estar de acuerdo o no con una opinión de expertos y hablar acerca de ello. Estos esquemas pueden tener un patrocinador o realizarse conjuntamente con un medio difusor (radio o televisión) con el objetivo de darles más oportunidades para promover su participación en el deporte o evento.

Encuentros con los medios de comunicación. Se debe establecer un contacto directo, cara a cara, con los medios de comunicación a través de conferencias de prensa. Esto es aconsejable cuando un anuncio importante pueda interesar a muchos periodistas, quienes seguramente desearían tener la oportunidad de hacer preguntas, o cuando se considere importante dar a un gran número de periodistas la oportunidad de entrevistar al mismo tiempo a una o varias personas. Se convocará una conferencia de prensa para un grupo menor de periodistas con miras a compartir información que no esté necesariamente ligada a ningún anuncio en especial. Algunos temas pueden ser anticipados y las respuestas preparadas de antemano; cabe anotar mensajes clave para que sean emitidos y expresados con confianza.

Promocionar a personalidades. Se debe promocionar a algunos «jugadores estrella» y hacer publicidad a los mejores deportistas en todos los niveles. Es muy útil que cada país tenga un par de verdaderas estrellas («deportistas del año») con quienes el deporte esté fuertemente identificado. Estas estrellas se destacan en artículos temáticos de revistas y periódicos, en entrevistas por televisión y radio, carteles, vídeos de entrenamiento, libros, columnas regulares en las revistas, etc. Por otra parte, y dependiendo de la popularidad del deporte y la personalidad de los deportistas, éstos podrían ser conocidos más ampliamente fuera del deporte (por ejemplo, a través de la representación de productos, apariciones como invitados en progra-

mas de entretenimiento, etc.). Para bien o para mal, las vidas privadas de las estrellas son asuntos de interés en las columnas de «rumores» de periódicos y revistas.

Cuidar el interés de los seguidores. A pesar de que el valor más grande de un deportista para su equipo es su contribución al rendimiento deportivo, la atracción que aquél ejerce sobre los seguidores puede aportar otros beneficios, tanto a corto como a largo plazo. Los seguidores desempeñan un papel muy importante: crean reputaciones; su publicidad de «boca en boca» tiene un gran peso entre sus amigos; generalmente pagan por ver a sus héroes; quieren información acerca de su trabajo y saber en seguida cuáles son sus resultados, así como los de los jugadores individuales o los equipos. También compran recuerdos, equipo deportivo y otros productos con los que refuerzan su identificación con sus deportistas favoritos; compran programas y tienen a menudo sus propias revistas. Hoy en día navegan incluso por Internet y buscan información acerca de dichos deportistas o equipos, contactan con los clubes de seguidores de otros países y tienen su propia «página web». Cuidar el interés de los seguidores –o por lo menos actuar como su facilitador– es uno de los requisitos clave para el éxito.

Hacer alarde de los valores de alto nivel. Es recomendable aprovechar las excelentes oportunidades que ofrecen las competiciones o los eventos internacionales para promocionar a los mejores competidores de cada país y hacer alarde de las cualidades competitivas de alto nivel de las diversas disciplinas deportivas.

Tan pronto como se conozca el calendario internacional se debe informar a los medios de comunicación más importantes del país (especialmente televisión y radio), con el fin de que hagan sus planes. Es imprescindible asegurarse de que entiendan la importancia de las competiciones (calificación para los Juegos Olímpicos, campeonatos continentales o mundiales, u otros eventos mundiales).

Habrà muchas oportunidades para crear interés en los medios de comunicación, como sorteos para la participación de deportistas o equipos en competiciones o campeonatos importantes (los aficionados quieren saberlo al instante), selección de competidores o equipos, reunión de competidores individuales o miembros de un equipo

para el entrenamiento, llegada o salida de competidores o equipos visitantes, e información sobre los adversarios. En la competición se puede recalcar la labor de otros equipos o competidores en el mismo grupo o campeonato (adversarios futuros o pasados), el regreso de equipos o deportistas de una competición en el extranjero, etc.

Usar las entradas no vendidas para obtener un beneficio. Un gran interés y un ambiente local son vitales para los eventos internacionales con el fin de asegurar una máxima asistencia del público y una cobertura satisfactoria de los medios de comunicación. Como ya se mencionó, cuando los eventos se transmiten por televisión, es deseable un «estadio lleno» y entusiasta. Esto no solamente le agrega atmósfera a la cobertura, sino que puede aumentar los ingresos para dicho evento. Sin embargo, si quedan algunas entradas, es aconsejable considerar regalarlas a través de promociones o competiciones, y el aumento de las asignaciones a los patrocinadores y otra gente cuya participación sea importante.

Anunciar regularmente las clasificaciones. Por medio de clasificaciones de ámbito mundial (la clasificación de la federación internacional), continental (de la Confederación), del país (federación nacional) o de la liga o circuito, se puede alimentar el interés por el deporte y sus mejores competidores. Para que estas clasificaciones sean esperadas con ansiedad por los competidores y el público, se deben anunciar con regularidad, en tiempos predeterminados y durante varios años. El anuncio de las últimas clasificaciones (aunque se hagan sólo por comunicados de prensa y en Internet) interesarán a los medios de comunicación.

Desarrollar una situación en la que todos ganan. Se debe desarrollar una buena relación de trabajo con otras partes que también tengan interés en que el deporte crezca, entre ellos los competidores y dirigentes, los patrocinadores y los fabricantes de equipamientos deportivos, los promotores, los agentes y los propietarios de los derechos de teledifusión. Todos, en diferentes formas, deben dedicarse al crecimiento del deporte, aun cuando haya conflictos de intereses.

Los agentes y los patrocinadores son particularmente importantes cuando se trata de promocionar a los deportistas estrella. Los agentes

querrán controlar a esas estrellas y los patrocinadores usarlas en sus promociones, lo cual puede a su vez significar más publicidad para el deporte. Por lo general, el deporte y los deportistas sacan el mayor provecho cuando colaboran todas las partes interesadas.

Favorecer el juego limpio. Los competidores pueden consolidar su reputación con su actitud hacia el deporte y otros deportistas, oficiales y seguidores de todas las edades. La imperturbabilidad y la gracia bajo situaciones de presión hacen más amigos que las duras represalias, la brusquedad o la improvisación. Una sonrisa amistosa a un joven cazador de autógrafos puede significar mucho.

Involucrar a los mejores competidores. La incorporación de la imagen de un deportista estrella en los programas de entrenamiento de las escuelas y los clubes puede generar lealtad y entusiasmo, y garantizar el futuro del deporte. Los deportistas más populares o las personalidades más famosas del deporte en el ámbito de la comunidad o del país o, de ser posible, del mundo, tendrán un tremendo impacto en los niños y en sus padres, si dan una charla o hacen una presentación o una pequeña demostración de sus habilidades en la escuela, el campo de entrenamiento o cualquier evento público. A los niños y jóvenes, y en realidad a todos, les encanta estar cerca de los campeones, tocarles y sentir el *glamour* de la fama y la gloria.

Considerar otras opciones. Siempre se deben considerar otras formas de consolidar el legado del deporte. Por ejemplo, en algunos países el legado del deporte y la memoria de competidores estrella se perpetúan a través de «salones de la fama», en los que el equipo de esos competidores y otros recuerdos de su carrera son muy buscados y se convierten a veces en mercancías valiosas.

Mantener un registro de los medios de comunicación. Los nuevos periodistas asignados por sus redactores para cubrir el deporte deben ser identificados y registrados en una lista de medios de comunicación que se tiene que mantener al día. Las organizaciones deportivas locales deben elaborar y actualizar una lista de todos los medios de comunicación locales, como son las estaciones de radio, los canales de televisión, las revistas, los diarios y todas las publicaciones que circulan en la comunidad. Se recomienda a las organizaciones deportivas nacionales y mundiales actuar de la misma manera, con la espe-

ranza de que los medios de comunicación informen sobre sus actividades y eventos deportivos.

Cualquier nuevo periodista recién encargado de cubrir el deporte debe ser acogido positivamente y sus datos, es decir, su nombre, sus números de teléfono privado y profesional, su número de fax, su dirección y, en la medida de lo posible, sus pasatiempos y centros de interés, se deben incluir en la lista de los medios de comunicación.

Aprender de otros. Una federación nacional, al desarrollar un programa de promoción nacional, debe adaptar las soluciones que han dado resultado en otras partes. En el mismo país cabe aprender mucho sobre cómo los deportes más populares administran sus asuntos y –a través de la federación internacional– cómo administran con éxito otros países esos mismos asuntos en otras partes del mundo.

Considerar el nombre más apropiado para el deporte. No debe permitirse a nadie dar un nombre diferente del que ha sido creado como el nombre oficial de la disciplina deportiva. Por ejemplo, *pista y campo* en lugar de *atletismo*, *hockey sobre hierba* en lugar de *hockey*, *ping pong* en lugar de *tenis de mesa* y *voleibol de sala* en lugar de *voleibol*.

En Inglaterra, las más importantes disciplinas de voleibol se conocen actualmente como *voleibol de sala* y *voleibol de playa*. Sin embargo, la versión *sala* se juega en ciertos ámbitos en las playas y es un excelente deporte al aire libre, en tanto que la versión *playa* se juega también en las salas. Después de escuchar a varias personas interesadas, se han propuesto los siguientes cambios:

El término *sala* debería dejar de usarse, de manera que las dos disciplinas regidas y administradas por la FIVB, las confederaciones y las federaciones nacionales sean conocidas de ahora en adelante como *voleibol* y *voleibol de playa*, dependiendo de qué reglas de juego se utilicen. Ambos deben ser promovidos como *deportes de equipo*, por lo que la expresión *voleibol de equipo* debe evitarse para cualquiera de estas disciplinas. El término *volei-playa* se puede usar en el lenguaje hablado, pero por escrito se recomienda el uso de la expresión *voleibol de playa* para reforzar la noción de que la disciplina es regida, administrada y promovida como un deporte serio y altamente competitivo.

El mensaje fundamental de la presente sección es que las relaciones con el público y los medios de comunicación son efectivamente las herramientas más importantes para una organización deportiva que desee reclutar deportistas, generar lealtad entre los jóvenes, hacer héroes, crear un legado y un reconocimiento público, atraer a simpatizantes en los medios de comunicación, ganar el respeto de grandes organizaciones y compañías, así como oficiales gubernamentales, y, por lo general, afianzar y mejorar la credibilidad, la personalidad y la imagen.

CONCLUSIÓN

La planificación es el acto de establecer objetivos y metas, seleccionar acciones requeridas para alcanzarlos, asignar tareas (división del trabajo) en unidades administrativas compatibles y colocar metódicamente las unidades administrativas en una estructura organizativa capaz de funcionar como un sistema. La selección de los objetivos es la parte más importante del plan. Para que un plan sea exitoso, los objetivos deben ser claramente definidos y entendidos sin equívoco alguno.

Las disposiciones administrativas son la columna vertebral de un plan. Éstas prevén los recursos financieros, materiales y humanos requeridos para la realización de las actividades. El problema subyacente radica en elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos. La solución que se sugiere aquí es la planificación participativa, la cual involucra a individuos que representen el amplio espectro de la organización, trabajen en sesiones por grupo e incluyan a los miembros más conocedores y experimentados. Este proceso también es conocido como planificación en equipo.

El plan estratégico, llamado también visión impulsora, determina lo que la organización desea lograr. Debe contener los elementos críticos de las cuatro condiciones contextuales: puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas, junto con los objetivos de la organización que identificarán ésta y la diferenciarán de otras. Aunque este plan tiene que ser realista y factible, debe ser revisado periódicamente (por lo menos cada cinco años) para que las operaciones sigan siendo conformes con las nuevas condiciones contextuales (tanto internas como externas).

Si los recursos financieros, materiales y humanos no están disponibles en la cantidad requerida por el plan estratégico original, será necesario elaborar un plan de contingencia. Éste incluirá sólo las acciones estratégicas para las cuales la federación nacional o la organización pertinente tenga ya asegurados los tres recursos fundamentales: humanos, materiales y financieros.

Los objetivos deben ser precisos, claros, factibles, medibles, realistas e interesantes con el fin de que las personas responsables de las acciones para su logro los alcancen más fácilmente. Entre las metas y los objetivos que se debe perseguir dentro del plan a medio plazo de la organización, los siguientes merecen una atención particular:

- Convertir sus disciplinas deportivas en actividades deportivas competitivas.
- Transformar las competiciones más importantes en acontecimientos de interés mediático.
- Garantizar la autonomía financiera de la organización deportiva y profesionalizar su administración.
- Elevar el nivel competitivo de los equipos y competidores nacionales.

Tanto las nuevas organizaciones como las emergentes deben tener disponibles por lo menos tres elementos básicos: espacio para oficinas, equipamientos para oficinas y recursos humanos. Por su parte, las grandes organizaciones deportivas deben prepararse profesionalmente para afrontar los nuevos desafíos externos propios del deporte moderno mediante la mejora de su estructura organizativa y administrativa, las habilidades gerenciales de sus líderes y el nivel competitivo de sus clubes, equipos y deportistas afiliados.

No existe ninguna gran organización deportiva sin ligas profesionales ni circuitos de eventos deportivos individuales. Entre sus objetivos prioritarios, una organización debe apoyar la incorporación y el reconocimiento de tales ligas o circuitos. Necesita autonomía técnica y administrativa suficiente, pero, al mismo tiempo, debe mantenerse la autoridad de la organización deportiva nacional y de la federación internacional.

Las organizaciones deportivas tienen que contratar a un gerente profesional para realizar los programas de mercadotecnia deportiva y colecta de fondos, así como también las actividades de promoción y relaciones públicas. Una organización deportiva moderna y profesional debe dar prioridad siempre a los medios de comunicación y las re-

laciones públicas. El gerente de deportes moderno sabe que el futuro del deporte sólo lo puede garantizar el apoyo de los espectadores y los medios de comunicación.

La publicidad que precede a los eventos deportivos es particularmente importante, ya que atrae a los espectadores y a los medios de comunicación, y crea el *círculo virtuoso*. Los eventos deportivos se deben planear con miras a optimizar el interés de los espectadores, el valor de entretenimiento y la atracción de los medios de comunicación. Para atraer los espectadores cuando los equipos o los deportistas locales no son realmente competitivos, es menester promocionar a deportistas o equipos extranjeros de alto nivel. Es necesario preparar una estrategia mediática para seleccionar el momento y el lugar adecuados para el anuncio y la publicación de «noticias». La estrategia que consiste en crear un ambiente alrededor de un evento deportivo se puede comparar con la estrategia básica de relaciones públicas de un candidato político que se presenta a elecciones:

1. No perder la más mínima oportunidad de aparecer en los medios.
2. No perder impulso en el camino.
3. No ir demasiado rápido.
4. No desacelerar en la recta final.
5. No darse por vencido en caso de perder.

Es esencial que los deportistas entiendan y encarnen los valores de «juego limpio» y «deportividad», así como las destrezas técnicas. Los competidores de todos los ámbitos pueden consolidar su reputación con su actitud hacia el deporte y otros deportistas, oficiales y seguidores de todas las edades. Finalmente, el objetivo de la planificación es siempre mejorar la organización y sus servicios en todos sus aspectos.

Capítulo **7**

Cómo controlar su organización

Quien controla el pasado controla el futuro; quien controla el presente controla el pasado.

George Orwell, 1984

En los Capítulos 1 y 2 de este libro ya se explicaron las condiciones sociales que determinan el medio de los deportes, el contexto nacional e internacional en el cual se desenvuelven las organizaciones deportivas y la forma en que, mediante diferentes conceptos organizativos, éstas podrían contemplar un nuevo inicio. En los Capítulos 3 y 4 se describieron los numerosos conceptos que allanan el camino del éxito y constituyen las herramientas necesarias para construir una organización deportiva eficaz, responsable y financieramente poderosa. En los Capítulos 5 y 6 se desarrollaron los conceptos más importantes relacionados con la gestión y las formas de abordar la planificación a corto, medio y largo plazo. Éstos sólo tienen razón de ser si se aplican junto con una gestión financiera sana y un control adecuado de los programas organizativos y personas responsables en cada área de la organización.

En este último capítulo se explicarán varios conceptos básicos del presupuesto, entre los que se incluyen controles preliminares, controles administrativos y gerenciales, asignación de recursos y operaciones de financiamiento y presupuesto. Además, mi colega Timo Santalainen ha descrito cómo pueden preparar las organizaciones deportivas presupuestos orientados hacia la obtención de resultados. Finalmente, se tratará el tema de la necesidad, para las organizaciones nacionales e internacionales, de demostrar autocontrol en la aplicación de principios administrativos modernos de liderazgo y gestión con el fin de sobrevivir en el siglo XXI.

ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO*

Los presupuestos son la expresión numérica de los planes y su desmantelamiento en partes según la estructura organizativa. Pro-

*Esta sección está basada en una contribución del Sr. Timo Santalainen.

Las instancias nacionales del deporte deben garantizar que los clubes y ligas, incluso de ámbito local, tengan unidades operativas para organizar prácticas diarias y semanales. Por cortesía de Nuova Immagine.

veen de una herramienta útil para coordinar la planificación y un mecanismo para delegar la autoridad.

J. Gómez Morfin, *La Administración Moderna y los Sistemas de Información*

Presupuestar es una actividad administrativa indispensable en una organización, sea cual fuere su tamaño o trátese de una organización deportiva emergente o competitiva. Cuanto más grande sea una organización, más complejas se harán las actividades vinculadas con el presupuesto. De todas maneras, presupuestar es un método efectivo de control y evaluación.

Para cumplir adecuadamente con sus funciones, los presupuestos necesitan una amplia base de aceptación y participación, unos objetivos accesibles y flexibilidad en su preparación. La participación de los gerentes operativos y la de cada empleado contribuyen a la motivación y adopción de actitudes positivas en el proceso de planificación y control del presupuesto. Los gerentes operativos deben desempeñar un papel activo en la preparación y supervisión de sus presupuestos, y el personal operativo ha de tomar parte libre y espontáneamente en cualquier aspecto específico de aquéllos.

Cuando se preparan los presupuestos, los gerentes deben ser realistas y basar sus predicciones en experiencias pasadas o en programas similares previamente instaurados y presupuestos anteriores, todo lo cual se puede considerar como el punto de partida de nuevos presupuestos. Hay que establecer principios para tratar las discrepancias, analizar cuidadosamente las desviaciones significativas, emprender de inmediato acciones correctivas y, cuando sea posible, incorporar los ajustes o modificaciones necesarios al presupuesto.

La estructura y el manejo del presupuesto determinan su flexibilidad. La flexibilidad estructural es la posibilidad de hacer ajustes automáticos en los componentes del presupuesto en función de la evolución de las condiciones. La flexibilidad en la gestión consiste en la posibilidad de hacer una interpretación de las cantidades asignadas dentro del marco de un enfoque más aproximado que rígido.

Preparación del presupuesto

La preparación del presupuesto se basa en la obtención de información contable, en el seguimiento de los gastos e ingresos, en la preparación de un estado financiero general de la organización y en la realización de controles de auditoría.

Toda organización deportiva funciona con los ojos puestos en el futuro. Sus acciones se realizan en el presente, pero todas ellas están dirigidas hacia el logro de unos objetivos futuros. Es importante prever cambios, obstáculos y desviaciones, así como el impacto económico en la organización durante la fase de elaboración del presupuesto.

El presupuesto de una organización es la representación numérica de los planes divididos en programas. Éste representa una herramienta importante para planificar y delegar autoridad de manera coordinada a través de los diferentes niveles de la estructura organizativa. Si se considera que un presupuesto es la expresión numérica del funcionamiento de una organización y representa normas económicas para medir resultados, entonces deben tenerse en cuenta los siguientes elementos antes de elaborar un presupuesto:

- Planificar operaciones adecuadas para alcanzar unos objetivos claramente determinados.
- Repartir adecuadamente las funciones y responsabilidades.
- Determinar la autoridad.
- Administrar eficazmente las operaciones.
- Administrar los comportamientos de manera consciente y ética.

El presidente y el gerente de deportes son los encargados de decidir si un sistema operativo tiene que estar basado en un presupuesto, aunque el diseño, la implementación y la coordinación de éste se puedan delegar en el tesorero o en un miembro ejecutivo de la organización. En cualquier caso, la autoridad o el poder de decisión para la aprobación final del presupuesto deben quedar como una prerrogativa exclusiva de la más alta autoridad de la organización.

Presupuestar en grandes organizaciones deportivas

Cada departamento –relaciones públicas, mercadotecnia, eventos específicos, administración y competiciones– debe preparar su propio

presupuesto como una norma para medir su eficacia particular. Los presupuestos subsidiarios se deben basar en elementos de planificación de manera que puedan ser consolidados. Estos elementos son principios establecidos por la organización antes de la preparación de su presupuesto anual.

Cada presupuesto ha de incluir unos programas específicos con el fin de ayudar a los gerentes a coordinar las operaciones. Cada presupuesto es un pronóstico del estado de las cuentas financieras en una fecha ulterior. Este pronóstico puede estar muy lejos de la realidad debido a influencias que van más allá del control de la organización. Por esta razón, es importante tener la posibilidad de hacer, en caso de necesidad, reajustes presupuestarios usando los medios adecuados.

Asignación de recursos

La asignación de recursos en el presupuesto se hace normalmente una vez al año. Los gerentes deben verificar la validez de cada solicitud, comparar sus costos respectivos y valorar su peso específico en el logro de objetivos a largo plazo. Luego tienen que decidir si todas las peticiones recibidas de los departamentos pueden ser satisfechas con los recursos financieros disponibles, determinar las cantidades globales por asignar en base al ingreso debidamente confirmado y apartar una pequeña reserva.

Los presupuestos de las organizaciones deportivas comprenden:

- **Activo fijo:** terrenos, edificios, maquinaria y material.
- **Investigación científica:** nuevos eventos, actividades de relaciones públicas, nuevas promociones, nuevas reglas y técnicas, etc.
- **Publicidad institucional:** comunicados de prensa, entrevistas con la prensa, presentaciones y conferencias.
- **Capacitación del personal:** enseñar a los empleados el mejor uso de los ordenadores y el equipamiento de oficina.
- **Desarrollo de mercados:** nuevas actividades para reclutar nuevos miembros y aumentar el número de voluntarios y gente que practique, apoye o asista a los eventos deportivos.

Aunque estos gastos contemplados en los presupuestos sean esenciales para el logro de los objetivos y metas a largo plazo, la organización puede aumentar, disminuir o incluso cancelar las cantidades

asignadas que no afecten a sus operaciones diarias. Sin embargo, los gerentes de deportes no deben autorizar compras o arrendamientos a menos que hayan sido aprobados previamente los montos específicos en la asignación de recursos presupuestarios.

Controles y medición

Controlar no es espiar, sino asegurarse de que las actividades o los resultados concretos de la organización coincidan con lo planeado y sean conformes con la estructura organizativa establecida. También se recomienda controlar el uso de los recursos no sólo financieros, sino también materiales y humanos, teniendo en cuenta lo que dijo el periodista estadounidense Don Marquis (1878-1937): *La honestidad es una cosa buena pero no beneficia a su poseedor a menos que se mantenga bajo control.*

A través de los controles administrativos, el gerente de deportes puede confirmar –pero a través de los controles presupuestarios puede verificar– si el presupuesto satisface las necesidades de cada programa, si la estructura de los departamentos corresponde a los objetivos de la organización, si las metas y los objetivos pueden ser alcanzados con los recursos previstos y si ha sido contratada para el trabajo la persona adecuada.

De la misma manera que cualquier otra empresa, compañía o unidad comercial, una organización deportiva necesita funcionar en base a un presupuesto diseñado como un sistema de control contable. Todo control tiene tres fases:

1. Evaluación de las normas organizativas para lograr eficacia.
2. Comparación de los resultados obtenidos con el nivel de eficacia esperado. (Esta evaluación debe ser analizada por expertos y, en caso de necesidad, sujeta a medidas correctivas.)
3. Selección de las medidas para corregir desviaciones.

Los elementos de control son los siguientes:

- **Costo:** cada elemento de costo debe estar bajo control, incluidos los servicios, el material, la explotación y los recursos humanos.
- **Calidad:** la profesionalidad debe estar en todo: en las personas, en el material o utensilios, en los formularios, correspondencia, con-

tratos, actitudes, comportamientos, protocolos y normas, bien sea en los sitios de competición o en las salas de reuniones.

- **Inversión:** todos los activos fijos, es decir, cada pieza de material y equipamiento de oficina, así como las inversiones financieras, deben estar bajo control.

Para lograr unos controles eficientes basados en normas presupuestarias, evaluar los resultados y corregir las desviaciones, la organización deportiva tiene que hacerse las preguntas siguientes:

- ¿Cuándo y dónde se debe medir la eficacia en el trabajo?
- ¿Quién debe medirla y evaluarla?
- ¿Qué normas se debe usar para medir los resultados?
- ¿Quién ha de ser informado sobre los resultados de la evaluación?
- ¿Cómo debe llevarse a cabo el proceso de evaluación de forma rápida, justa y a un costo razonable?

En función de la respuesta a cada una de estas preguntas, el gerente puede establecer unos mecanismos flexibles para evaluaciones adecuadas y económicas con el fin de hacer correcciones en el momento oportuno.

Controles y responsabilidad

Los gerentes tienen mayor capacidad para rendir cuentas cuando la organización ha establecido unos controles adecuados basados en mecanismos de control y equilibrio, los cuales deben ser realizados en tres fases:

1. **Controles preliminares:** se refieren a la selección efectiva de personal, la exactitud del presupuesto y la identificación clara de los recursos financieros.
2. **Controles operativos:** son el seguimiento diario de las operaciones.
3. **Controles administrativos y gerenciales:** son las auditorías rutinarias que comprenden la evaluación del rendimiento de los empleados y los niveles de ganancia de acuerdo con los estados financieros. Los controles administrativos pueden determinar si un mayor número de personas practica el deporte, si más periodistas asisten a los eventos, y si se han realizado más transmisiones televisivas

efectivas y duraderas (incluidos los noticieros, las presentaciones especiales de competiciones o la difusión de eventos).

Controles preliminares

Este tipo de control se realiza al principio del ciclo organizativo de las actividades y se refiere fundamentalmente al control de recursos humanos, la calidad de material producido y la adecuación del plan financiero.

Control de los recursos humanos. Una descripción eficaz de cargos, una investigación de mercado exhaustiva y una selección de personal apropiado para el trabajo son los controles preliminares cruciales de los recursos humanos. Cada cargo debe ser ampliamente investigado para asegurarse de que se han considerado los componentes clave del trabajo junto con las expectativas laborales y las responsabilidades del empleado, con el fin de que el candidato corresponda a las responsabilidades de dicho cargo y a las expectativas de los gerentes. Considere otras organizaciones como fuentes fidedignas de información y pídale datos sobre sus propias descripciones de cargos.

Los mismos empleados pueden describir sus propias tareas para permitir al gerente determinar los componentes reales del trabajo. El hecho de documentar las *descripciones de cargo* puede ayudar a clarificar las responsabilidades del empleado y aumentar el rendimiento en el trabajo. Una descripción de cargo debe incluir lo siguiente:

- el título del cargo (nombre específico);
- las responsabilidades del cargo (deberes, rendimiento y expectativas);
- los requisitos del cargo (experiencia y formación educativa);
- la información adicional sobre el cargo (recomendaciones, parámetros de salario, fecha de inicio, a quién y dónde se envía la solicitud de trabajo y material afín).

Otro campo que merece considerarse es el reclutamiento. Identifique los servicios de reclutamiento apropiados y publique el cargo en los ámbitos interno y externo. Puede enviar el aviso a los periódicos, los boletines o las revistas. Una búsqueda interna levantará la moral de los empleados y motivará la competitividad interna. Ascender a un empleado evita entrenar a un recién llegado a la organización, pero el

reclutamiento externo trae «sangre nueva» con nuevas ideas, energía y liderazgo potencial. Las entrevistas son de importancia fundamental, ya que la persona contratada debe entender las metas y las expectativas del trabajo.

Control de la calidad del material. Este control es típico de las organizaciones de manufactura y se hace a través del muestreo de productos terminados. Un 3% de defectos en el material es normal; un porcentaje mayor significa que los componentes son de mala calidad, y un porcentaje menor significa que hay más eficacia en el trabajo.

Las organizaciones deportivas no sólo deben controlar la calidad de su trabajo en la organización de competiciones, seminarios, cursos, congresos y cualquier otra actividad deportiva, sino también las cualidades físicas y mentales del equipo nacional, de los deportistas los entrenadores y los oficiales. Sólo se debe considerar a los deportistas, entrenadores y personal de gestión de equipos del más alto nivel para formar parte de equipos. Además, la organización de los eventos deportivos ha de ser de la más alta calidad (clase mundial).

Control de la planificación financiera. Este método de control preliminar se enfoca en el proceso de preparación del presupuesto. Los programas y presupuestos operativos deben ser preparados cada año por los gerentes del más alto nivel. Las compañías industriales desarrollan *presupuestos por renglón*, lo cual significa que cada renglón en particular se describe especificando sus costos. En las organizaciones deportivas, los gerentes del más alto nivel deben preparar *presupuestos para programas deportivos*, así como *presupuestos operativos y de gestión*.

Como cualquier otra empresa, las organizaciones deportivas y particularmente las federaciones nacionales deben, por un lado, estimar sus costos anuales por departamento y por evento deportivo y, por otro, identificar las fuentes de ingresos. Cada programa o actividad entraña gastos, y la organización debe saber cuánto tiempo requerirá el costear tales gastos y cómo lo hará. Los compromisos financieros importantes han de estar bajo estricto control de la alta gerencia, especialmente las compras por encima de 1.000 euros.

Controles operativos

Éste es un deber asignado a los gerentes de nivel inferior que supervisan las operaciones diarias. Los gerentes de más alto nivel de-

ben mantener una política de puertas abiertas para que cuando sea necesario puedan consultar con los empleados. Estos controles son:

- **Informes sobre incidentes críticos:** son declaraciones cortas que documentan la fecha y la hora del buen o mal trabajo del empleado. Los informes se mantienen en el expediente del empleado y se usan como ayuda para decidir el ascenso o el despido en sesiones anuales de evaluación.
- **Informes 5-15:** serie de informes por grupos que permiten a los empleados expresar periódicamente sus sentimientos acerca de su trabajo, el departamento y las condiciones generales de trabajo.
- **Reuniones semanales o mensuales:** cualquier reunión debe ser justificada y tener un orden del día. Los temas han de ser la capacitación para el trabajo, los nuevos programas o los eventos especiales.
- **Seguimiento de las operaciones en el área de trabajo:** esto no es un sistema de espionaje, sino más bien el modo como los gerentes demuestran su preocupación y su interés por los empleados. Los contactos personales y los cortos intercambios de opiniones ayudan al seguimiento de los empleados y contribuyen a una mejor relación con ellos.

Controles administrativos y gerenciales

Los controles de esta naturaleza examinan el rendimiento de los empleados, la calidad de los resultados o el trabajo realizado, los presupuestos operativos y financieros, los progresos hacia los objetivos a corto y medio plazo y la estructura organizativa.

Evaluación del rendimiento. A nadie le gusta criticar el rendimiento de los demás, pero la organización debe evaluar la productividad de sus empleados. A través de métodos apropiados, la evaluación del rendimiento puede ser vista por todas las partes como una experiencia positiva y una oportunidad para mejorar.

En la evaluación de los empleados se debe hacer uso de comentarios positivos y declaraciones sutiles en cuanto a los aspectos que pueden ser mejorados, así como darles la oportunidad a los empleados de expresar sus impresiones.

El trabajo de los gerentes es cultivar y facilitar el crecimiento y desarrollo de los empleados, no destruir sus carreras. La evaluación del trabajo funciona en dos sentidos: del gerente al empleado y del em-

pleado al gerente para evitar prejuicios y criterios subjetivos. Debe ser posible una supervisión directa o evaluación gerencial.

La evaluación debe contener el rendimiento específico deseado en el trabajo (la evaluación por barra es la más efectiva y consiste en asignar niveles de rendimiento en cada campo por evaluar como, por ejemplo, *insuficiente, débil, intermedio y bueno*). Durante las evaluaciones hay que evitar:

- **Efecto aureola:** surge cuando el comportamiento de un empleado satisface y, en consecuencia, se le otorgan muchos puntos a su favor en todos los aspectos; su comportamiento más reciente se toma en cuenta para reflejar, de manera errónea, su rendimiento anual.
- **Tendencia central:** los gerentes ineficaces no buscan más que un nivel de rendimiento promedio en cada uno de los campos.
- **Errores por dureza o condescendencia:** los gerentes que son demasiado severos o demasiado condescendientes colocan a los empleados en el más bajo o más alto nivel en todas las áreas del rendimiento.

Control de calidad de los resultados. Este control tiene como objetivo medir el número de errores cometidos por la organización. La mayoría de los fabricantes de bienes de consumo no registran más de un 3% de defectos, lo cual es un porcentaje normal de eficacia si consideramos el número de actividades involucradas. Las organizaciones deportivas deben velar por la calidad de sus cartas y fax, la exactitud de los textos y el respeto de las políticas y procedimientos administrativos, lo cual influye en la imagen, la credibilidad y la personalidad jurídica de la organización.

Auditorías de la gestión. Estas auditorías consisten en un escrutinio meticuloso de todas las políticas, procedimientos y fases de las técnicas de control adoptadas por la organización. Éstas evalúan los controles preliminares, junto con las medidas de control operativo y administrativo, para saber cuán eficaz es la organización. Dichas auditorías son hechas por gente del exterior y se las puede usar para medir el rendimiento de una organización deportiva nacional, continental o incluso internacional. Las auditorías de gestión son costosas pero convenientes para evaluar la productividad, la eficacia y los logros.

Control de presupuestos. Este control es el análisis de los ingresos de la organización y sus balances para asegurar al final de año la

concordancia entre, por una parte, el presupuesto inicial y, por otra, el activo y el pasivo al final del año; esto comprende los gastos, las ganancias o pérdidas y las deudas a corto y a largo plazo sobre una base anual. El control debe mostrar las inversiones (menos o más), ganancias (mayores o menores) e inventarios (bajos o altos). Es el perfil económico que muestra el éxito o el fracaso de una organización.

Una ventaja del control de presupuestos es que simplifica las comparaciones y resúmenes de la situación de la organización, considerando que ambos, costos y resultados, se reflejan en efectivo. El control del presupuesto tiene tres facetas:

1. La expresión, en efectivo, de los planes para un período futuro. Este control se hace de acuerdo con el sistema contable de la organización y debe indicar los montos que correspondan a una realización total de los planes.
2. La coordinación de presupuestos parciales (por departamento y proyecto), con el objetivo de equilibrar el presupuesto global de la organización. Cada cuenta asignada a una unidad administrativa diferente debe ser cuidadosamente coordinada. Se ha de evaluar su compatibilidad y asegurarse de que los respectivos planes y funcionamientos se fundamentan en una sana base financiera. Durante el período de preparación del presupuesto puede que sean necesarios varios ajustes.
3. La comparación de los resultados obtenidos con el presupuesto. Se pueden prever medidas correctivas.

Control de la estructura organizativa

Una organización deportiva debe tener una estructura que permita que los objetivos y metas sean factibles, con interferencias mínimas y con un importante ahorro de esfuerzos. Una buena organización requiere estructura, estrategia, modo de funcionamiento, estilo y personal, así como objetivos a largo plazo y metas a corto plazo. Las necesidades específicas de cada organización son el mejor indicador en el momento de seleccionar el tipo de estructura organizativa. Ésta debe adaptarse tanto a las necesidades de la organización como a la personalidad de sus dirigentes.

Las buenas estructuras pueden facilitar enormemente la gestión de una organización deportiva, mientras que unas estructuras deficientes pueden impedir el funcionamiento o la ejecución de los programas. Las tareas de supervisión, comunicación, funcionamiento efi-

caz, recepción de información y retroalimentación requieren una organización lineal, coherente y flexible.

Toda organización deportiva necesita una estructura fundada en criterios regionales o locales debido a la multiplicidad de actividades que deben emprenderse en el plano local, municipal, provincial o nacional. De igual manera, la estructura debe permitir a la organización mantener contacto permanente con las escuelas, las universidades, el gobierno y las autoridades militares. Para mayor información sobre la organización estructural, véase, en el Capítulo 2, *Escoger un tipo de organización*, página 96.

Control de la gestión

El control de la gestión abarca políticas y procedimientos administrativos. Un *procedimiento* define la manera de ejecutar una actividad sin ningún sentido de perennidad. Las *políticas administrativas* definen un campo de acción para orientar la gestión a largo plazo. Éstas deben ser preparadas con la participación de todos los interesados o responsables de su aplicación, desarrollo y presentación. La eficacia de una organización deportiva depende en gran medida del grado de coordinación entre los individuos y los departamentos, lo cual sólo será posible a través del entendimiento personal y colectivo de políticas administrativas claras y precisas.

Cada organización deportiva debe tener sus propias políticas administrativas de acuerdo con su propio nivel de complejidad. Una asociación muy sencilla debe tener un concepto general, pero una organización importante que prepara eventos profesionales debe tener un concepto más elaborado. Las políticas administrativas deben ser formuladas de acuerdo con los principios siguientes:

- El texto ha de ser positivo y claro para facilitar un entendimiento común dentro de la organización.
- Cada unidad de la organización debe poder aplicarlas a través de procedimientos que coincidan con sus propias prácticas y particularidades.
- Deben tener un sentido de perennidad, pero al mismo tiempo ser flexibles.
- Deben contener condiciones previsibles sin pretender ser exhaustivas.
- Deben respetar principios económicos, leyes aplicables y el interés general de la comunidad en el sentido más amplio.

Una organización deportiva debe considerar políticas administrativas en los campos siguientes:

- Aspectos relacionados con el deporte en general: área de competencias, material deportivo y equipamiento técnico, compras y suministros, inspección de competiciones, normas organizativas, participación, promoción, mezcla de mercadeo, relaciones con el público y los medios de comunicación.
- Relaciones internas: administración de personal (reclutamiento, salarios, incentivos, capacitación y desarrollo de personal, condiciones de trabajo, vacaciones y presupuestos).

Financiar y presupuestar

La estructura organizativa de las grandes organizaciones deportivas no puede funcionar a menos que incluya una unidad o un departamento responsable de la administración y las finanzas. Las responsabilidades de administración y finanzas cubren no menos de cuatro áreas diferentes: control de contabilidad e inversiones; control de presupuesto y costos; servicios generales y procedimientos administrativos, y relaciones humanas.

El *control de contabilidad e inversiones* consiste en establecer un sistema contable para un registro rápido y eficaz de los movimientos económicos, junto con un control y manejo de fondos sin riesgos. El *control de presupuesto y costos* garantiza una estructura del uso racional de los recursos financieros, humanos y materiales. Asimismo, administra su asignación a través de partidas destinadas a programas de alta prioridad, gestión de proyectos y gastos operativos de la organización.

Los *servicios generales y los procedimientos administrativos* garantizan de manera eficaz y oportuna el suministro de los recursos materiales, servicios e instalaciones de trabajo (equipo de oficina) que necesitan las unidades de la organización para funcionar normalmente.

Las *relaciones humanas* consisten en reclutar empleados de acuerdo con las condiciones físicas, intelectuales y morales, y la experiencia dictadas por la autoridad responsable de cada unidad de la organización.

Los objetivos de la administración y finanzas:

- Asegurar un uso racional, eficaz y coordinado de los recursos financieros, materiales y humanos.

- Identificar y reunir recursos, y presupuestar y racionalizar los gastos para la realización de los planes y proyectos de las unidades de la organización.
- Unificar los sistemas de elaboración de presupuestos y control de costos.
- Elaborar manuales de procedimientos para compras y pagos.
- Revisar, analizar y ajustar los presupuestos según los planes y proyectos de la organización.
- Buscar fuentes para el reclutamiento de personal.
- Identificar y cumplir con los reglamentos y principios financieros y legales de la organización.

El gerente de deportes debe entender claramente las funciones de la unidad de administración y finanzas, a saber: investigar, planear, actuar e integrar.

Investigar es el estudio que permite identificar las fuentes de financiación y reclutamiento, y asegurar el control de los costos.

Planear es la preparación de los procedimientos y sistemas de presupuesto, rutinas de trabajo en las oficinas y procedimientos de contabilidad, compras y pagos. Esta planificación se hace a través de la elaboración de reglamentos internos de trabajo, manuales de procedimientos y rutinas operativas.

Actuar consiste en la instauración de los controles de inventario y procedimientos para compras, contratación de personal, correo y servicios, junto con el suministro de elementos materiales, servicios o personal solicitado por las unidades de la organización. También consiste en reunir recursos de acuerdo con los contratos obtenidos, ventas, contribuciones y servicios prestados, preparar los formularios oficiales de contabilidad, presupuestar, contratar personal y hacer uso del material, los equipos y los servicios.

Integrar consiste en preparar informes financieros relacionados con el uso o la disposición de partidas, sean o no presupuestadas, e informes sobre la disponibilidad de recursos financieros, materiales y equipamiento.

Presupuestos orientados hacia resultados

Las organizaciones deportivas necesitan recursos concretos y eficientes no sólo para organizar eventos específicos y actividades dia-

rias, sino también para perseguir los objetivos establecidos en la visión impulsora. Los conceptos siguientes pueden facilitar la comprensión de los principios que rigen la elaboración de los presupuestos y su uso adecuado en la preparación del presupuesto definitivo.

Un *presupuesto* es un plan exhaustivo, formal, expresado en términos cuantitativos, en el que se describen las operaciones que hay que realizar dentro de una organización durante cierto período de tiempo. La unidad de tiempo convencional para los presupuestos de las organizaciones deportivas permanentes, como son las organizaciones deportivas nacionales, federaciones nacionales, ligas o clubes, es un año. Los grandes torneos y eventos deportivos requieren también una planificación cuantitativa sistemática.

La *planificación* y el *control* son las dos funciones básicas del presupuesto. La planificación comprende la totalidad del proceso que permite convertir objetivos y acciones en planes cuantitativos para la utilización de recursos durante el período de tiempo determinado. Una planificación cuidadosa proporciona el marco de control. El control es la comparación de los resultados obtenidos con los datos presupuestados, la evaluación de las diferencias y la adopción de acciones correctivas para ajustar esas diferencias cuando sea necesario. La comparación de una proyección presupuestaria con los datos reales sólo puede hacerse después de que el período presupuestario, típicamente de un año, haya concluido y los datos de contabilidad actual estén disponibles. Sin embargo, tal vez sea aconsejable hacer un control de los resultados en períodos de tiempo más cortos, de tres a cuatro meses. Estos principios de control se aplican también a proyectos que tienen su propio presupuesto. Por ejemplo, en los deportes de equipo puede haber tres y aún más unidades administrativas u organizaciones con su propio presupuesto: la federación nacional, la liga o circuito y los equipos nacionales.

Ventajas de presupuestar en el deporte

Los presupuestos ofrecen una variedad de ventajas a las organizaciones deportivas. Sin embargo, es importante destacar que un presupuesto exitoso no es posible sin una planificación anual profesional y estratégica de operaciones y actividades orientadas hacia la obten-

ción de resultados. La elaboración de un presupuesto ofrece, entre otras, las ventajas siguientes:

- Obliga a los gerentes de organizaciones deportivas a planear el funcionamiento futuro de la organización en términos concretos y específicos.
 - Impulsa la cooperación, la coordinación y la comunicación entre personas clave, responsables de los resultados de la organización.
 - Obliga a las unidades administrativas y a sus responsables a cuantificar sus proposiciones; en el mejor de los casos, esto incluye el equilibrio de los ingresos y los gastos.
 - Proporciona un marco para evaluar el rendimiento.
 - Genera una actitud consciente ante los costos.
 - Cumple con los requisitos legales y contractuales.
 - Orienta las actividades de una organización deportiva hacia metas y objetivos comunes.
-

Guías para un presupuesto efectivo orientado hacia resultados

La gran mayoría de los negocios, unidades gubernamentales y organizaciones deportivas gastan grandes cantidades de tiempo y dinero en presupuestar. Lamentablemente, no todos logran el mismo resultado proporcional al tiempo y los recursos invertidos. Para presupuestar de forma efectiva y orientada hacia la obtención de resultados, hemos de basarnos en las guías siguientes:

- Los presupuestos deben contemplar el uso de recursos para lograr los principales objetivos y metas de la organización.
- Los presupuestos deben cuantificar planes de acción de manera realista y no ser simplemente buenas intenciones.
- Las fases de control de un presupuesto deben proporcionar eficazmente un marco para la evaluación del rendimiento y la mejora de las actividades en la siguiente etapa de planificación del presupuesto.
- Las grandes organizaciones deportivas deben preparar su presupuesto de manera participativa para generar un sentimiento de colaboración, compromiso y espíritu de equipo.
- Por un lado, la elaboración de un presupuesto obliga a los miembros de la organización a justificar plenamente cualquier solicitud

de recursos. Por otro, obliga a los gerentes a satisfacer las solicitudes de material y recursos humanos apropiados y no simplemente a usar los presupuestos como una excusa para negar lo que está ampliamente justificado.

- Debe haber un equilibrio justo entre responsabilidades y poderes para emprender acciones dentro del presupuesto aprobado.
- El presidente, el secretario general o el gerente de una organización deportiva deben usar el proceso de preparación del presupuesto como un excelente mecanismo para modificar la actitud de los empleados, incluidos los voluntarios, para alcanzar los objetivos y metas comunes.

Desarrollar un presupuesto

Independientemente del tipo o tamaño de la organización, la mayoría de los presupuestos se pueden dividir en dos categorías: presupuesto operativo y presupuesto financiero. El *presupuesto operativo* consiste en los planes para todas las actividades que constituyen operaciones recurrentes de una organización deportiva y comprenden tanto los ingresos como los egresos. El *presupuesto financiero* incluye todos los planes para financiar las actividades descritas en el presupuesto operativo, más los planes para grandes proyectos, así como los ingresos y egresos.

Es sabido que las prácticas presupuestarias varían ampliamente en las diferentes partes del mundo. Por esta razón, sólo enunciamos a continuación los principios comunes que se aplican en todas partes. El contenido de un presupuesto operativo varía mucho dependiendo de la gama de actividades de la organización deportiva. Algunos de los componentes típicos son:

Ingresos:

Servicios u operaciones

Actividades de colecta de fondos

Contratos de mercadotecnia (patrocinio)

Contratos de televisión (derechos de teledifusión)

Contribuciones y otros ingresos

Gastos:

Gastos de personal (salarios, contribuciones al seguro social)

Gastos administrativos

Gastos de gestión

Gastos de competiciones y promociones

Relaciones públicas y mercadotecnia

Otros gastos

El presupuesto financiero es más fácil de explicar, ya que por lo general sólo incluye cuatro componentes principales:

1. Presupuesto para gastos de capital.
2. Presupuesto de efectivo.
3. Estado previsional de posiciones financieras (hoja de balance).
4. Estado previsional de flujo de tesorería.

Gran parte de un presupuesto financiero se determina mediante el presupuesto operativo. Esto es importante para cualquier organización, particularmente para las organizaciones deportivas que desean tener un presupuesto equilibrado. Además, si un presupuesto anual resulta en un balance positivo, se recomienda constituir una reserva para los años siguientes. Algunas veces las inversiones en actividades más importantes como torneos de clase mundial originan un saldo levemente desfavorable en el presupuesto, y a tal efecto debe existir un plan realista para un presupuesto futuro equilibrado. La creación de condiciones viables para el futuro es la responsabilidad más importante de cualquier gerente de deportes.

No existe una fórmula mágica para un presupuesto satisfactorio, pero establecer prioridades, supervisar constantemente el progreso, evitar sorpresas, conocer bien las actividades deportivas de la organización y mantener abiertos los canales de comunicación con los principales socios de la organización son temas que todo gerente de deportes responsable debe considerar cuando administra un presupuesto.

CONTROLAR LAS DESVIACIONES

Sólo puede suceder... que sobrevivan aquéllos cuyas funciones estén más próximas al equilibrio con los cambios agregados por fuerzas externas... Esta supervivencia del más apto implica la multiplicación del más apto.

H. Spencer, *Principios de Biología*

Por lo general, las organizaciones deportivas, incluso las más exitosas, son objeto de presiones internas y externas que las obligan a ajustar sus condiciones de trabajo, así como su *modus operandi*. El nivel cultural personal, la situación financiera y la tendencia política de un dirigente de deportes influirán considerablemente en las condiciones y el entorno reales de la organización. De igual manera, el nivel cultural promedio, la situación financiera y las tendencias políticas del grupo de personas que dirige la organización desempeñarán un papel significativo en la modificación de estas condiciones y este entorno. Este último es reflejado en el ámbito deportivo internacional por el Comité Olímpico Internacional, las federaciones internacionales y los comités olímpicos nacionales, que expresan a menudo a través de sus líderes la existencia de una gran unidad dentro del movimiento olímpico. El ex presidente del Comité Olímpico Internacional, S. E. Juan Antonio Samaranch, Marqués de Samaranch, logró controlar la situación de manera muy hábil e inteligente para prevenir el surgimiento de diferencias y atenuar el enfoque comercial que los comités olímpicos nacionales intentaban imponer siempre a la autoridad técnica de las federaciones internacionales, mediante la promoción de cambios en la Carta Olímpica.

Sin embargo, el Comité Olímpico Internacional, las federaciones internacionales y los comités olímpicos nacionales funcionan sobre la base de una desigualdad cultural y financiera. Estas desigualdades socavan la autonomía y la libertad de muchas federaciones internacionales y convierten a muchos comités olímpicos nacionales en instrumentos dóciles de ambiciones personales y en campo fértil para actitudes indeseables o chovinistas por parte de líderes de grupos. Esto impide que se dé una sana y libre discusión en el seno del movimiento olímpico o facilita la adopción de proposiciones sectarias mediante presiones o influencias personales. Esta situación ha originado

comentarios irrespetuosos sobre la capacidad de las organizaciones deportivas para continuar desempeñando el papel que les corresponde en los Juegos Olímpicos.

En la mayoría de los países, los entes rectores nacionales del deporte (federaciones nacionales) están excluidos del desarrollo del deporte profesional. La mayoría de las federaciones internacionales no desean o no pueden afrontar el nuevo entorno del deporte profesional y pierden así terreno frente a organizaciones deportivas privadas profesionales que están multiplicándose en el mundo entero e imponiéndose a las federaciones nacionales y los comités olímpicos nacionales.

Retos para el deporte en la actualidad

En los próximos años, los siguientes temas serán probablemente objeto de ardientes debates: la comercialización de los Juegos Olímpicos, la fusión de comités olímpicos nacionales y organismos deportivos gubernamentales, la interferencia sistemática en asuntos de las federaciones nacionales por parte de dichos organismos y otras organizaciones multideportivas, la propensión al profesionalismo de los deportistas, el uso de anuncios con propósitos comerciales y la publicidad local feroz de los comités organizadores de los Juegos Olímpicos. Estos debates, tanto privados como públicos, causarán gran agitación en torno a los principios esenciales de la Carta Olímpica. Si estos principios terminan siendo reemplazados por consideraciones subjetivas o unilaterales que emanen de una convergencia de intereses individuales o colectivos, el resultado será verdaderamente trágico para el deporte en general.

Servicios necesarios para el deporte en la actualidad

Es de máxima importancia preparar a las organizaciones deportivas nacionales para que cumplan eficazmente con sus deberes de manera que puedan proveer el tipo y calidad de servicio que la juventud, la prensa, la televisión y los patrocinadores por igual esperan de ellos. De igual manera, es fundamental satisfacer a los practicantes del deporte que reclaman oportunidades profesionales en el mismo. Con el fin de lograr este último objetivo, las organizaciones deporti-

vas nacionales podrían formar asociaciones o trabajar en colaboración con promotores profesionales y agencias de mercadotecnia, dejando en sus manos el comercio, la colecta de fondos y la comunicación de la imagen. Sin embargo, estas organizaciones deben velar por el mantenimiento del control de los asuntos técnicos y administrativos del deporte.

Necesidad de evaluar los resultados

Desafortunadamente, la mayoría de las organizaciones deportivas y los comités olímpicos nacionales —a diferencia de otras organizaciones profesionales como los promotores deportivos, las agencias de mercadotecnia y los empresarios— no se miden en función de los resultados que obtienen. No obstante, éste es precisamente el criterio que habría que emplear para determinar si sus líderes deben o no continuar en sus cargos.

Problemas organizativos

Hoy en día las organizaciones deportivas nacionales están agobiadas por problemas políticos internos y sufren una serie de males, entre los que se incluyen complejidades organizativas, ambiciones egoístas por parte de un pequeño grupo de miembros influyentes y la interferencia sistemática y lamentable de los comités olímpicos nacionales y de las autoridades gubernamentales en sus asuntos. Este último aspecto en particular es un problema que aflige a los países emergentes, aunque algunos desarrollados también lo presentan.

Esta agitación interna constituye una pesada carga para las organizaciones deportivas nacionales e impide seriamente que concentren su energía en otros objetivos que merezcan la pena, como, por ejemplo, la coordinación de sus actividades deportivas bajo un plan global orientado hacia la implementación de un mejor sistema deportivo nacional, un mayor desarrollo técnico y un rendimiento más elevado de sus deportistas en el ámbito internacional.

Otro problema para las organizaciones deportivas de hoy es el hecho de que están muy fraccionadas para seguir un mismo rumbo. Esto se debe en gran parte a ciertas limitaciones legales impuestas recientemente, las cuales impiden a sus líderes ser reelegidos de acuerdo con las necesidades de la organización. Esta falta de conti-

nidad en el liderazgo da una gran ventaja a los promotores deportivos y las ligas profesionales, los cuales, a través de una acción continua, pueden cultivar el interés del público por sus eventos deportivos profesionales, que luego constituyen el campo apropiado para el desarrollo de héroes deportivos nacionales.

Los héroes deportivos locales despiertan y captan la imaginación de los aficionados y desempeñan un papel catalizador importante en la medida en que son capaces de mantener activo el interés del público, los patrocinadores y los medios de comunicación. Las estrellas nacionales aseguran que los grandes eventos deportivos retengan la atención del público y se conviertan en una herramienta disuasiva en contra de ídolos importados.

Afrontar nuevos desafíos

El mundo del deporte de hoy evoluciona en un contexto exigente que obliga a las organizaciones deportivas a enfocar la gestión de las actividades deportivas en su comunidad como si fuera una empresa privada.

Papeles del deporte y las organizaciones deportivas

El papel del deporte en la sociedad ha dado un gran vuelco a comienzos de este nuevo milenio. Durante la mayor parte de la segunda mitad del siglo xx, el deporte constituyó un formidable catalizador social y una herramienta educativa de primer orden. Ahora se ha convertido en un importante entretenimiento profesional para las masas y representa un sector fundamental de actividad económica.

A pesar de ello, el deporte desempeña todavía un papel político importante para reforzar la identidad nacional, así como los valores educativos y sociales, pero parece que, en general, el sueño de desarrollar el deporte bajo los ideales olímpicos se ha desvanecido en favor del profesionalismo y de su inseparable compañero, el comercialismo. Hoy en día también somos testigos de una tendencia general hacia la práctica de actividades deportivas más libremente personalizadas, informales y chovinistas.

Desde finales de la década de 1970 el deporte ha atraído a elementos y grupos externos, y a «organizaciones paralelas» que, a tra-

vés de métodos arriesgados, intentan controlar el movimiento deportivo para su propio beneficio y provecho. Éstas surgieron de la inercia de las organizaciones deportivas que no estaban listas (y muchas aún no lo están) para operar a la manera de una empresa ni para entender en muchos casos el significado de la gestión profesional del deporte.

A pesar de los peligros de estos riesgos y tendencias, las organizaciones deportivas tradicionales continúan haciendo caso omiso de los desafíos con que deben enfrentarse en el mundo del deporte. El más importante tiene que ver con las relaciones entre el deporte y la televisión, la comercialización, los medios de comunicación y la mercadotecnia. Antes de enfrentarse a esos desafíos, es esencial estar particularmente atento a los peligros de la «sobrecomercialización» del deporte. En su intento por atraer a más audiencia, este mercadeo comercial exacerbado transforma a menudo un evento deportivo en un «circo» o simulacro de competición. Cuando utilicen métodos comerciales deportivos, estas organizaciones deportivas tradicionales jamás deben olvidar que la primera responsabilidad hacia el deporte es la salvaguarda de sus valores morales, educativos y sociales.

Necesidad de cambio

Es obvio que las organizaciones deportivas deben dejar de vivir en el pasado y enfrentarse a las necesidades reales del entorno deportivo mundial; deben cambiar de actitud, comportamiento y estrategia, aun cuando esto implique un cambio de estructura, de organización y de principios de gestión.

Aun así, los principales objetivos de las organizaciones deportivas en el siglo XXI continúan siendo los mismos: satisfacer las necesidades de millones de practicantes de deportes, y también de los deportistas de alto nivel, a través de entes rectores nacionales; cumplir con la responsabilidad de salvaguardar la imagen pública, la credibilidad y la confianza en la organización y en la calidad de sus eventos deportivos; satisfacer las necesidades de la prensa escrita y electrónica mediante el suministro de instalaciones, servicios, información y material de trabajo adecuados, y colmar las expectativas de los espectadores y deportistas. Frente a estos desafíos, las organizaciones deportivas deben mantener una imagen limpia, creando el entorno apropiado en el cual tanto deportistas como oficiales estén listos para

desarrollar el tipo de entretenimiento deportivo que todos esperamos de ellos. ¡Estos elementos también son necesarios para mantener llenos los estadios deportivos!

Nuevo enfoque

El contexto deportivo de hoy en día se caracteriza por una marcada tendencia hacia el deporte profesional, lo cual no sólo significa el deporte practicado por profesionales, sino que además implica la propensión a que el deporte sea administrado y organizado de manera profesional.

Este nuevo enfoque requiere tanto una estrecha comunicación como el entendimiento mutuo entre todos los actores involucrados en el movimiento deportivo, siendo la televisión obviamente uno de los más importantes. Las organizaciones deportivas pueden ayudar a que la televisión y los medios de comunicación atiendan mejor las necesidades de su público, proporcionándole las actuaciones deportivas más competitivas, excitantes y entretenidas.

Para afrontar adecuadamente todo tipo de peligros, fallos internos y desafíos externos, los gerentes de deportes necesitan administrar con un nuevo enfoque las organizaciones deportivas del tercer milenio. Deben evitar que promotores «paralelos» influyan no sólo en los deportistas mismos mediante ofertas tentadoras que no tienen previsto cumplir, sino también en el funcionamiento de las organizaciones deportivas de ámbito local, nacional o mundial. Los entes y los gerentes de deportes deben ser conscientes de que el único objetivo de estas organizaciones paralelas es tomar el poder de las organizaciones inexpertas o las asociaciones cuyos líderes no están preparados para asumir sus responsabilidades.

A largo plazo, esas organizaciones paralelas tienden a imponer sus términos a los deportistas y al movimiento deportivo, abandonando así su falsa actitud amistosa. Pero el mayor peligro estriba en el hecho de que esas organizaciones, la mayoría de las veces, no tienen personalidad jurídica ni reconocimiento o registro en ningún país, situación que les permite tomar ventaja para su propio beneficio y en perjuicio de los deportistas o de las organizaciones que les confiaron sus carreras o sus eventos deportivos.

Servir a los clientes de las organizaciones deportivas

Las organizaciones deportivas establecen una relación con individuos que llevan a cabo distintas actividades en el mundo del deporte. Cada grupo de individuos tiene sus propias necesidades y la organización debe estar dispuesta y lista para responder a estas necesidades.

Hoy en día se exige que las organizaciones deportivas nacionales y sus gerentes proporcionen, de muchos modos, apoyo profesional y personalizado a sus clientes, incluidos consejo técnico, entretenimiento y los muchos servicios que cada grupo de clientes espera por separado, ya sean participantes, espectadores, patrocinadores o representantes de los medios de comunicación.

Estos clientes no son solamente objetivos de mercadeo, sino que también deben ser considerados como individuos involucrados en la práctica del deporte. Tienen necesidades específicas como espectadores o representantes de los medios de comunicación, e incluso compañías (o productos) que esperan satisfacer ciertas necesidades comerciales mediante el deporte que consideran como un instrumento de mercadeo ideal en sí mismo.

Los practicantes del deporte

Los practicantes del deporte deben recibir servicio técnico y tener motivos suficientes para confiar en entes deportivos nacionales con una administración y una gestión profesional que cumplan con sus deberes de una manera ordenada y oportuna para ganarse su lealtad.

Con este propósito, es necesario garantizar a los competidores, clubes y miembros lo siguiente:

- oportunidades de competir en todos los ámbitos;
- reglas claras y precisas para la práctica del deporte y la participación en competiciones;
- unidades operativas debidamente organizadas para la práctica diaria o semanal del deporte (ligas y clubes establecidos en el ámbito local, municipal, provincial y nacional);
- competiciones o eventos deportivos en todos los niveles (si es posible internacional) según un calendario anual regular;
- información oficial regular para todos los miembros, y
- acceso regular a los últimos avances técnicos y las nuevas reglas, incluida una actualización constante de su personal técnico.

Los espectadores

Para determinar y satisfacer sus necesidades, los espectadores deportivos deben ser objeto de un estudio segmentado y analizados como televidentes asiduos u ocasionales, o espectadores regulares u ocasionales.

También deben ser objeto de un estudio segmentado teniendo en cuenta:

- **El aspecto geográfico:** región, tamaño de comunidad, área climática y densidad de población;
- **El aspecto demográfico:** raza, sexo, ocupación, educación, nacionalidad, ingreso anual, religión, ciclo de vida familiar y edad;
- **Su comportamiento en el deporte:** etapa de aprendizaje o frecuencia de práctica;
- **Su actitud hacia el deporte:** beneficios esperados a través de la práctica del deporte, lealtad hacia él y frecuencia de asistencia como espectador;
- **Su condición social y económica:** clase social, estilo de vida y personalidad.

Los medios de comunicación

Conocimiento, destreza y competencia para trabajar con los medios de comunicación son factores importantes para los gerentes de deportes, quienes deben empezar por aceptar sus responsabilidades personales hacia los medios y entender los deberes de éstos para con el público. Éste es un paso indispensable antes de desarrollar y nutrir una relación profesional con la prensa, la televisión y la radio. Las organizaciones deportivas han de entender que los medios de comunicación están obligados a informar de una manera imparcial y que las noticias deben ser adecuadas para satisfacer las necesidades y expectativas del público.

Los patrocinadores empresariales

Cuando las organizaciones deportivas desarrollan actividades deportivas importantes deben considerar a sus patrocinadores no sólo como clientes de la organización, sino también como socios. El patrocinio se hace con el propósito de alcanzar objetivos específicos de mercadeo, aprovechando la calidad de la imagen del deporte y la po-

pularidad de sus eventos deportivos, y ofreciendo a cambio una contribución financiera a la organización.

El gerente tiene que hacer todos los esfuerzos necesarios no sólo para cumplir con todos los objetivos comerciales de las compañías patrocinadoras, sino también para permitirles gozar de flexibilidad promocional y tener la oportunidad de concentrarse en distintos objetivos. Los elementos de promoción (anuncios, publicidad, venta personal y promoción de ventas) deben ser asimismo protegidos para respaldar los objetivos que la compañía desea alcanzar.

Mejor gestión y liderazgo inquebrantable

Un buen gerente ha de demostrar capacidad de gerencia y liderazgo. Los responsables de las organizaciones deben usar lo mejor de sus habilidades, mejorar sus capacidades y concentrarse en un excelente liderazgo.

Necesidades de los gerentes

Para poner en práctica sus planes y programas, los gerentes necesitan departamentos organizados y eficaces, gente suficientemente motivada para dar lo mejor de sí misma e información adecuada para tomar decisiones. De igual manera, los gerentes eficientes deben poseer habilidades de liderazgo incontestables. El liderazgo que está vinculado a todo el conjunto de las funciones de gerencia requiere la habilidad de influir en otros y ocupar una posición de vanguardia. El liderazgo implica confianza y determinación.

Con esta finalidad, un líder exitoso debe dominar dos actitudes de gestión: entender las necesidades derivadas de una situación determinada y examinar los deseos expresados por sus empleados. Éstas le permitirán actuar según una de las dos nociones de liderazgo siguientes: el *liderazgo participativo*, recomendado cuando se realizan tareas complicadas en las que están implicados los empleados experimentados y el *liderazgo autocrático*, apropiado en situaciones en las que las tareas simples son ejecutadas por nuevos empleados.

El gerente debe saber contratar a la persona idónea en función del cargo, establecer una visión común de la mejor manera de cumplir con los objetivos de trabajo y entender que cada situación de trabajo

y cada empleado individual requerirán una reconsideración de su estilo de liderazgo.

Liderazgo de los gerentes

Un líder no es un tirano ni un déspota que con el fin de imponer su voluntad sobre la de otros ejerce sus poderes de una manera agresiva. Un líder se distingue claramente por sus cualidades personales, innatas o adquiridas, que hacen que la gente quiera seguirle con fe y entusiasmo.

Se espera que los gerentes de deportes aporten liderazgo, valentía y madurez a la gente que trabaja para su deporte. Ellos dan el ejemplo que estimulará o desalentará el entusiasmo, el optimismo y los esfuerzos de sus seguidores. Entre otras características, un líder tiene que demostrar que:

- sabe adónde va y cómo llegar;
- es determinado, valiente y tenaz;
- goza de credibilidad y cuenta con la confianza de sus seguidores porque sus acciones concuerdan siempre con sus principios y nunca cambia esos principios por beneficios personales;
- evalúa claramente la importancia de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos y las metas que han sido fijados, y
- puede transmitir autoconfianza a sus seguidores para que cumplan las tareas que les han sido asignadas.

Los gerentes de deportes no deben conformarse con unos resultados a medias ni con el desenlace mediocre de un proyecto. Tienen la responsabilidad de lograr lo mejor en la medida de lo posible en todos los aspectos relacionados con la organización, su estructura, su funcionamiento o su imagen.

Los gerentes no solamente son empleados pagados a tiempo completo y responsables del buen funcionamiento de las organizaciones deportivas, sino también oficiales honoríficos de alta jerarquía, que tienen deberes de gerencia cuando, dentro de las funciones que les han sido asignadas, asumen la responsabilidad de planear, organizar, coordinar, controlar y tomar decisiones. Los gerentes intervienen regularmente, ya sea a tiempo completo o parcial, en actividades que tienen un impacto importante en el progreso y los resultados de la organización deportiva en general.

Necesidad de competencias y conocimientos

Para llevar una organización al éxito, un gerente debe dominar tanto las habilidades profesionales como el conocimiento necesario para contratar a un personal competente y obtener instalaciones administrativas apropiadas, un equipo y una estructura organizativa adecuados, un ambiente de trabajo agradable y las mejores condiciones materiales para los deportistas y los eventos. De igual manera, deben saber cómo planificar oportunamente los eventos deportivos, coordinar y supervisar las operaciones diarias, organizar los eventos deportivos populares más interesantes y planificar los eventos deportivos más competitivos y de mayor entretenimiento e interés para los espectadores y los medios de comunicación (televisión, prensa y radio). Véase el Capítulo 5 para mayor información sobre el papel de un gerente de deportes.

Cada una de estas responsabilidades exige que los gerentes tengan conocimientos profesionales en aspectos diferentes de las técnicas del deporte. La mayoría de las veces este criterio fundamental es olvidado por las autoridades gubernamentales y por quienes toman decisiones en países que tratan de hallar solución al bajo nivel competitivo de su deporte, la falta de estructura deportiva nacional y la ausencia de promoción deportiva.

Esos países recurren a deportistas ganadores de premios o medallas para dirigir sus organizaciones deportivas nacionales o terminan dejando las actividades deportivas en manos de políticos sin cartera. Luego descubren de la manera más dura que nada se puede lograr a través de políticos o ex deportistas famosos si éstos carecen de las habilidades y conocimientos adecuados sobre organización, administración y gestión.

El futuro de la organización

Colin Coulson-Thomas ofrece un buen panorama de la situación de las organizaciones hoy en día y lo que se debe esperar de ellas en el futuro. Usted entenderá mejor sus puntos de vista a través de la lectura de su libro.* Sin embargo, se presenta a continuación un frag-

*Este texto se ha adaptado con el permiso del Sr. C. Coulson-Thomas, 1997, *The Future of the Organization* (Londres: Kogan Page), 400-403. © Kogan Page.
Por cortesía de Nuova Immagine.

mento del Capítulo 14 que se refiere específicamente a la situación de las organizaciones deportivas.

Se observan innovaciones en muchas áreas que colectivamente tienen el potencial para transformar radicalmente la naturaleza de nuestras vidas. Sin embargo, muchas instituciones sociales, mentalidades corporativas y ciertos valores sociales inhiben en lugar de favorecer cambios beneficiosos. Estamos quedándonos cada vez más atrás de donde necesitamos estar si queremos aprovechar totalmente las oportunidades que se nos presentan y gozar de sus prometedoras ventajas. Estamos a la defensiva cuando deberíamos ser audaces.

Necesitamos el valor de formular nuestra propia filosofía de la empresa y desarrollar nuestros propios enfoques y herramientas. Se debe buscar la inspiración en lo que es simple pero fundamental, y a partir del interior y no de la moda.

Estamos rodeados de oportunidades para reconstruir las cadenas de abastecimiento, crear contextos que favorezcan el aprendizaje, liberar potencial, establecer nuevos mercados e introducir nuevos servicios. A medida que se adquieren e integran en el tejido físico y social la información, las comunicaciones y las tecnologías de aprendizaje, se debe dar mayor prioridad a nuestras necesidades sociales.

Hay que animar a la gente a trabajar y aprender de cualquier forma que se acomode a sus circunstancias y preferencias, se ajuste a sus aptitudes, y en condiciones diferentes, les permita dar lo mejor de sí. Las criaturas sociales prosperan en la confianza, así como en la interacción y la interdependencia que les brindan la oportunidad de crear y negociar unos papeles que, a su vez, les permiten aportar su contribución sin renunciar a su integridad personal.

Los gerentes deben fijarse en primer lugar en la gente, ya sean clientes, proveedores, empleados o socios, y en sus ansias y sueños, y también en sus necesidades y requerimientos. Hay que hacer más énfasis en los valores y relaciones, papeles, competencias y comportamientos que en los procedimientos y estructuras; en la flexibilidad y la intuición que en los enfoques prescriptivos y mecánicos; en el fomento de la diversidad y creatividad que en el cumplimiento obligatorio de normas; en aprender más que en controlar.

Tienen que escogerse opciones. Hay nuevas visiones, valores y prioridades que acordar. Debemos fijarnos en lo que es importante, como el cliente al final de la cadena de abastecimiento. Se requiere conciencia de sí mismo y honestidad con uno mismo y con los demás. En lugar de esforzarnos por «mejorar todo», debemos fijarnos en aquello para lo que somos especialmente buenos, lo cual nos permite trabajar más fácilmente en cooperación con otros que tienen capacidades complementarias. Las opciones, los ejemplos y las oportunidades aquí analizadas indican que se puede lograr renovación y transformación siempre y cuando existan un sentido común de las metas, unos socios que propugnen transformaciones y el aprendizaje, y una combinación adecuada de elementos de cambio.

Éste es el futuro previsto para las empresas privadas y no veo mucha diferencia si se compara con el de las organizaciones deportivas nacionales e internacionales del siglo xxi.

Entendimiento y cooperación: el único camino

Las organizaciones deportivas del siglo xxi deben ajustar los conceptos, identificar las fuentes de autoridad y definir un nuevo perfil para los líderes deportivos. No hay duda de que a las organizaciones deportivas nacionales e internacionales les urge analizar con frialdad y detenimiento las condiciones contextuales del deporte de hoy en día. Estas organizaciones tendrán que participar en el deporte desde una perspectiva diferente. Para ello, necesitan en particular:

- Actuar sobre la base de una comprensión y cooperación mutuas según un *modus vivendi* que implica un reajuste de conceptos y el establecimiento de nuevas reglas de convivencia.
- Definir la relación que existe entre el deporte y la televisión, el comercialismo, los medios de comunicación y la mercadotecnia.
- Mejorar la gestión y exigir un liderazgo inquebrantable.
- Revisar y reajustar su modo de funcionamiento para adaptarse a la alta tecnología en el mundo de las comunicaciones y el nuevo orden económico y político mundial.
- Identificar las fuentes genuinas de autoridad y los «portabanderas» para alejar los conflictos relacionados con sus propios papeles, el reparto de los ingresos de patrocinios olímpicos y los antagonismos individuales.

- Definir el perfil de nuevos líderes como personas que, sin importar su fortuna personal, tengan un sentido sincero y honesto de su misión y asuman el compromiso de garantizar la preservación de los valores éticos, legales y democráticos.

Reajustar conceptos

Los nuevos conceptos del deporte implican la participación de las agencias del gobierno en la conducción de los asuntos del deporte, incluida la necesidad de garantizar los derechos cívicos de los individuos miembros de las asociaciones deportivas, clubes y ligas. Las agencias gubernamentales deben coordinar esfuerzos con las federaciones nacionales teniendo en cuenta los intereses particulares de cada una de éstas y preservando su libertad de acción frente a las evidentes ambiciones comerciales de los comités olímpicos nacionales que pueden poner en peligro la viabilidad financiera de las federaciones nacionales.

El movimiento olímpico debe decidir si mantiene su propia identidad enfocada en la realización de los Juegos Olímpicos cada cuatro años, como fue concebido por Pierre de Coubertin, o bien adopta las nuevas tendencias de juegos multideportivos y juveniles. Esta segunda opción, que va en el sentido de varios comités olímpicos nacionales, representa un riesgo de traslapo de responsabilidades olímpicas con otras actividades nacionales y programas internacionales.

Las federaciones internacionales y los comités olímpicos nacionales necesitan encontrar mejores caminos para apoyar las actividades de las federaciones nacionales, de manera que estas últimas puedan cumplir más fácilmente con sus deberes esenciales y armonizar el calendario de actividades deportivas en sus respectivos países. Las federaciones internacionales y los comités olímpicos nacionales deben tratar de entenderse mejor y tomar conciencia de que, en la medida en que logren la coordinación armoniosa y exitosa de actividades de las federaciones nacionales, sus funciones serán más efectivas y trascendentes. Ambos deben reconocer que no son ni autócratas ni la única fuente de autoridad, como algunos de ellos pretenden creer, sino que en realidad son, ni más ni menos, los representantes de los intereses de deportistas agrupados en federaciones nacionales, y que su poder sólo adquiere un valor real cuando les haya sido delegado por una asamblea soberana.

Establecer nuevas reglas

Las federaciones internacionales y el Comité Olímpico Internacional necesitan redefinir las reglas de funcionamiento de los Juegos Olímpicos desde el punto de vista técnico y coordinar eficazmente sus respectivas responsabilidades. Esto facilitará un desenvolvimiento más fluido de las operaciones relacionadas con las competiciones olímpicas, habida cuenta de la autoridad permanente conferida a cada federación internacional por los representantes de los deportistas.

Igualmente, es necesario abrir una discusión sobre el comercialismo de los Juegos Olímpicos; este asunto no debe dejarse por más tiempo al cabildeo o las negociaciones privadas, sino que debe convertirse en tema de una planificación seria, en la cual participen todas las partes interesadas. Se podría empezar con una sesión de profunda reflexión en la que se permita a cada parte expresar su propio punto de vista, desprovisto de amarguras o ambigüedades. Después de esta sesión, un número reducido de miembros electos, que incluyen a representantes del Comité Olímpico Internacional, los comités olímpicos nacionales más importantes y las federaciones internacionales (dando preferencia a los CON y FI que estén desarrollando programas de mercadotecnia exitosos), sentará las bases para el reparto de los ingresos olímpicos, que, es de esperar, se hará según la contribución de cada parte a la organización de los Juegos Olímpicos.

La otra alternativa sería dejar las cosas como están. Ciertamente es que no ocurrirá nada en los próximos Juegos Olímpicos, pero tarde o temprano se sentirá una inevitable incomodidad fomentada por la necesidad de un reparto más apropiado, en lugar de asignaciones fijas. El equilibrio de poder depende de las relaciones de los individuos, y estas relaciones pueden cambiar fácilmente y provocar un trastorno mayor.

Nuevos líderes deportivos para nuevos retos

Los nuevos líderes deportivos habrán de hacer frente a unas condiciones sociales diferentes de las que prevalecen hoy en día en un contexto deportivo que se hará aún más profesional. Es de esperar que la estructura, administración y gestión de las organizaciones deportivas estén debidamente preparadas y equipadas para enfrentarse a estas nuevas condiciones. Sin embargo, si la fuerza de los líderes se basa únicamente en sus lazos políticos o su fortuna personal, las organizaciones deportivas no podrán tener éxito en sus intentos por su-

perar los obstáculos planteados por los nuevos desafíos que se desprenden de los conflictos en el deporte profesional.

La juventud, que ya está atenta a sus propios intereses financieros y materiales, necesitará orientación y supervisión para promover los valores legales, éticos y democráticos inherentes al deporte. Esta orientación será más efectiva el día en que los jóvenes reconozcan que los principios de democracia y juego limpio sirven de base a todas las decisiones en cualquier campo, ya sean decisiones deportivas, fallos en caso de conflictos en el deporte o asignaciones financieras para el deporte.

Estos valores y principios no pueden ser aplicados en este siglo por un líder que no los comparta, no tenga el sentido del compromiso y no entienda la necesidad de hacer un mejor uso del poder inherente al deporte. De ahora en adelante, los líderes deportivos deberán estar al servicio del deporte juvenil con la convicción leal de que «siempre existe un camino mejor para un ser mejor» y con acciones orientadas hacia este objetivo.

CONCLUSIÓN

Toda organización deportiva realiza acciones dirigidas hacia el logro de metas y objetivos futuros. Es importante prever los cambios, obstáculos y desviaciones, así como el impacto económico en la organización. Considere estos aspectos durante la fase de elaboración del presupuesto de su organización.

Durante la preparación de las asignaciones de recursos, los gerentes deben verificar la validez de cada solicitud, comparar sus costos respectivos y valorar su peso específico en el logro de objetivos a largo plazo. Luego deben decidir si todas las peticiones pueden ser satisfechas con los recursos financieros disponibles, determinar las cantidades globales por asignar sobre la base del ingreso debidamente confirmado y apartar una pequeña reserva.

Los controles ayudan a la organización y a los gerentes de deportes a confirmar si el presupuesto satisface las necesidades de cada programa; si la estructura de departamentos corresponde a los objetivos de la organización; si las metas y los objetivos pueden ser alcanzados con los recursos previstos y si la persona adecuada ha sido con-

tratada para el trabajo. Más importante aún, los gerentes tienen mayor capacidad para rendir cuentas cuando la organización ha establecido controles adecuados basados en mecanismos eficaces de control y equilibrio.

Los controles operativos se deben asignar a los gerentes de nivel inferior que supervisan las operaciones diarias. Los gerentes de más alto nivel deben favorecer el contacto y mantener una política de puertas abiertas para que, cuando sea necesario, puedan consultar asuntos con los empleados. Los controles administrativos y de gestión examinan el rendimiento de los empleados, la calidad de los resultados, los informes de auditoría de la gestión y el control de los presupuestos operativos y financieros.

Presupuestar para organizaciones deportivas es preparar un plan exhaustivo, formal, expresado en términos cuantitativos, donde se describen las operaciones que hay que realizar dentro de una organización durante cierto período de tiempo. La unidad de tiempo convencional para los presupuestos de las organizaciones deportivas permanentes, como federaciones nacionales, ligas o clubes, es un año. Los grandes torneos y eventos deportivos también requieren una planificación cuantitativa sistemática.

Los gerentes deben fijarse en primer lugar en las personas, sean clientes, proveedores, empleados o socios, y en sus ansias y sueños, necesidades y requerimientos. Se debe poner más énfasis en los valores y las relaciones, papeles, competencias y comportamientos que en los procedimientos y estructuras; en la flexibilidad y la intuición que en los enfoques prescriptivos y mecánicos; en el fomento de la diversidad y creatividad que en el cumplimiento obligatorio de las normas; en aprender que en controlar (Coulson-Thomas, 1997).

Las organizaciones deportivas nacionales e internacionales se ven forzadas ya a analizar con frialdad y detenimiento las condiciones contextuales del deporte de hoy en día. Su participación en el deporte está siendo observada, sin lugar a dudas, no sólo por los medios de comunicación, sino también por los patrocinadores y los gobiernos. Por su propio interés y el interés del deporte en conjunto, las organizaciones deportivas deben llevar a cabo las acciones adecuadas y adoptar una actitud de comprensión y cooperación mutuas como base de las nuevas reglas de convivencia. Al mismo tiempo, deben mejorar la gestión y exigir un liderazgo inquebrantable que les ayudará a

definir la relación que existe entre el deporte y la televisión, el comercialismo, los medios de comunicación y la mercadotecnia. Es un deber de las organizaciones internacionales revisar y reajustar su modo de funcionamiento para adaptarse a la alta tecnología en el mundo de las comunicaciones, pero uno de los puntos más importantes del orden del día debe consistir en identificar las fuentes genuinas de autoridad y los «portabanderas» para alejar los conflictos relacionados con sus propios papeles y los antagonismos individuales.

Es de esperar que la estructura, administración y gestión de las organizaciones deportivas estén debidamente preparadas y equipadas para afrontar estas nuevas condiciones. Sin embargo, si la fuerza de los líderes está basada únicamente en sus lazos políticos o fortuna personal, las organizaciones deportivas no podrán tener éxito en sus intentos por superar los obstáculos planteados por los nuevos desafíos que se desprenden de los conflictos en el deporte profesional.

Estos valores y principios no pueden ser aplicados en este siglo por un líder que no los comparta, no tenga el sentido del compromiso y no pueda entender la necesidad de hacer un mejor uso del poder inherente al deporte. De ahora en adelante, los líderes deportivos han de estar al servicio del deporte juvenil con la convicción leal de que «siempre hay un mejor camino para un ser mejor» y con acciones orientadas hacia este objetivo.

GLOSARIO

abrir el debate: pedir a los miembros que tomen la palabra cuando todos conocen exactamente cuál es el objeto de la discusión.

acciones estratégicas: serie de actividades o movimientos contemplados por una organización o un individuo con el fin de alcanzar metas u objetivos predeterminados en las mejores condiciones posibles.

administración por objetivos: llevar a cabo programas, asegurarse de que cada departamento esté organizado eficazmente, operar de forma efectiva hacia el logro de los objetivos y dirigir a cada quien de acuerdo con los últimos objetivos de la organización.

administrar: proporcionar oportunamente los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para mantener el cabal funcionamiento de una organización y la implementación de sus acciones estratégicas.

agencia de prensa: empresa pública o privada cuya actividad comercial consiste en distribuir noticias en el plano nacional (agencia nacional) o internacional (agencia de prensa internacional).

amplio margen de control: más personas bajo la supervisión de un gerente o más tiempo para supervisar el trabajo de los empleados.

anuncio: mensaje pagado que usa cualquier medio de comunicación o vehículo mediático, ya sean periódicos, revistas, anuncios comerciales (televisión), carteles o folletos. Explicado de manera más general, es anunciar a través de presentaciones al público la existencia actual o futura de servicios, bienes o cosas (incluso un hecho, una persona o un grupo).

artículo temático: artículo de fondo publicado en los periódicos sobre un deportista, una organización deportiva o un evento que no esté vinculado con las noticias, sino con situaciones o aspectos interesantes que destacan a la persona objeto de dicho artículo.

Asamblea General: es el encuentro de los miembros afiliados; se reúne de forma periódica (cada uno o dos años). La Constitución establece claramente quién puede asistir y qué asuntos deben ser tratados.

asignación de recursos: se deben reservar unos recursos financieros materiales y humanos suficientes para cada una de las acciones previstas y, en el marco de la planificación estratégica participativa, estos recursos se han de usar durante todo el período de implementación del plan.

asociación deportiva: grupo de personas que comparten un mismo interés en las mismas actividades relacionadas con el deporte.

autoridad: papel de supervisión de los gerentes mediante el cual éstos poseen el derecho legal para dar instrucciones o formular exigencias a terceros en cuanto a un comportamiento específico se refiere.

canales de comunicación: los canales de comunicación se rigen por la jerarquía de los miembros del personal. La comunicación pasa por canales verticales cuando sigue la cadena de mando empezando por el nivel más alto con una comunicación paralela hacia los subordinados. La comunicación pasa por canales horizontales cuando el mensaje se discute entre iguales (gerentes o empleados del mismo nivel). Los canales diagonales permiten la comunicación entre la gerencia y los departamentos de niveles inferiores interesados en un plan específico.

Carta Olímpica: código que resume los principios fundamentales, las normas y los textos de aplicación adoptados por el COI. La Carta Olímpica rige la organización y fija las condiciones para la organización de los Juegos Olímpicos (cf. Carta Olímpica, 1999).

carteras empresariales o unidades del plan: así es como las empresas privadas llaman al conjunto de actividades que persigue un objetivo dado. En una organización deportiva éstas corresponden a los distintos programas. Cada uno de estos programas debe contener las acciones necesarias para alcanzar un objetivo o una meta en lo que se refiere al crecimiento, el desarrollo, la penetración social o la diversificación de actividades.

cerebral (mentalización): efecto que las estrellas del deporte ejercen sobre sus hinchas y que vive en el aura que las estrellas proyectan mientras actúan durante un evento deportivo.

cerrar el debate: cerrar la discusión de cada tema una vez que los miembros hayan expresado su opinión. Después de cerrar el debate, se hace un breve resumen y luego se sacan conclusiones y/o se elaboran propuestas.

círculo de retroalimentación: los receptores deben confirmar que han recibido adecuadamente un mensaje y que lo han comprendido. Esta respuesta completa el círculo de retroalimentación.

circuitos profesionales: serie de eventos deportivos organizados, dentro de un concepto global, en distintos lugares y distintas fechas del año, en la que deportistas profesionales o de alto nivel se reúnen para realizar una actividad deportiva específica al máximo de sus posibilidades.

círculo virtuoso: consiste en atraer a las teledifusoras y los patrocinadores para fomentar la popularidad de un deporte sin olvidar que cuanto más popular sea un deporte, más interesados estarán los patrocinadores y las teledifusoras.

citius, altius, fortius: lema olímpico (más rápido, más alto, más fuerte) que expresa el mensaje mediante el cual el Comité Olímpico Internacional se dirige a todos aquellos que forman parte del movimiento olímpico y los invita a superarse de conformidad con el espíritu olímpico.

club deportivo: asociación de personas que tienen un mismo interés en los deportes o en un deporte específico.

código de admisión, criterios: define los principios generales que debe observar un deportista antes de poder participar en los Juegos Olímpicos. Estipula fundamentalmente que «para ser admitido como participante en los Juegos Olímpicos, un competidor debe respetar la Carta Olímpica y los reglamentos de la FI correspondiente, tal como han sido aprobados por el COI, y ser inscrito por su CON». Los criterios de admisión son las normas específicas de cada deporte perteneciente al programa de los Juegos Olímpicos establecidas por la federación internacional correspondiente y a las que un deportista se debe adherir para poder ser declarado elegible, cualificado y habilitado para ser inscrito por su comité olímpico nacional.

COJO: Comité Organizador de los Juegos Olímpicos.

colecta de fondos: consiste en reunir donaciones de individuos, empresas y organizaciones. Ello requiere un plan específico, con una estrategia definida para alcanzar una meta viable. La colecta de fondos debe ser apoyada por actividades promocionales y puede ayudar a la federación nacional a promover programas específicos como el equipo nacional (júnior, juvenil o sénior), el entrenamiento de los deportistas, la participación en competiciones internacionales o los cursos para entrenadores u oficiales.

comercialización del deporte: explotar, con fines de lucro, eventos deportivos y actuaciones de deportistas (así como su nombre, fama o carisma) o considerar el beneficio económico como el objetivo principal de las actividades deportivas.

Comité Ejecutivo: generalmente se llama Comité Ejecutivo a la instancia responsable de la administración y la coordinación de actividades, el logro de objetivos fijados en la Constitución y la aplicación de las decisiones de la Asamblea General. Este Comité se reúne para elaborar estrategias con miras a alcanzar los objetivos, supervisar al administrador, establecer la estructura operativa y mantener el contacto necesario con los diversos grupos gubernamentales. Cuando no se encuentra en sesión, el Comité Ejecutivo actúa por medio de su presidente, a quien se le confiere el poder de dirigir y administrar las actividades diarias.

Comité Olímpico Internacional (COI): fundado en París el 23 de junio de 1894 según las ideas de Pierre de Coubertin, el COI encabeza los ideales de la organización de los Juegos Olímpicos y la promoción del movimiento olímpico en conformidad con principios humanitarios. Su primer presidente, entre 1894 y 1896, fue Demetrius Vikelas (1835-1908, griego), seguido por Pierre de Coubertin (1863-1937, barón francés) entre 1896 y 1925, luego por Henri de Baillet-Latour (1876-1942, conde belga) entre 1925 y 1942, J. Sigfrid Edström (1870-1964, sueco fundador y presidente de la IAAF) entre 1942 y 1952, Avery Brundage (1887-1975, atleta y empresario estadounidense) entre 1952 y 1972, Lord Killanin (1914-1999, periodista y empresario irlandés) entre 1972 y 1980, y Juan Antonio Samaranch (marqués y banquero español) entre 1980 y 2001. En julio de 2001, el Comité Olímpico Internacional eligió como nuevo presidente al Dr. Jacques Rogge (atleta y cirujano belga).

Comité Olímpico Nacional (CON) y miembros de los CON: organización deportiva cuyos miembros son principalmente Federaciones

Nacionales, establecida en conformidad con la Carta Olímpica, vinculada con el papel del Comité Olímpico Internacional y reconocida por éste como el Comité Olímpico Nacional en sus respectivos países.

comunicación organizativa: herramienta importante del gerente para lograr los objetivos de la organización mediante un sistema de comunicación adecuado. La comunicación organizativa permite mantener a todos los miembros informados, motivados y confiados en la organización (véase Francis, Dave, 1987 *Unblocking Organizational Communication*).

comunicación de masas: transmitir mensajes con el fin de informar o educar a individuos, crear impresiones, reforzar o intercambiar opiniones sostenidas por otros, influir en el comportamiento, reforzar hábitos, intercambiar modas o tendencias, desarrollar lealtades o establecer actitudes. La comunicación de masas implica el uso de la publicidad y los medios de comunicación.

contexto deportivo: lo integran las actitudes y también las condiciones económicas, políticas y sociales que brinda la comunidad para la participación en el deporte en un país dado.

control de contabilidad e inversiones: consiste en establecer un sistema contable para un registro rápido y eficaz de los movimientos económicos, junto con un control y manejo de fondos sin riesgos.

control de presupuesto y costos: garantiza una estructura del uso racional de los recursos financieros, humanos y materiales. Asimismo, administra su asignación a través de partidas destinadas a programas de alta prioridad, gestión de proyectos y gastos operativos de la organización.

control técnico: proceso que consiste en decidir, administrar y supervisar las condiciones en las que se organizan los eventos deportivos.

controles preliminares: este tipo de control se realiza al principio del ciclo organizativo de las actividades y se refiere fundamentalmente al control de los recursos humanos, la calidad del material producido y la adecuación del plan financiero.

dar la palabra: conceder a alguien el uso del micrófono y el derecho a hablar en una asamblea o reunión a quienes deseen discutir sobre temas del orden del día.

de Coubertin, Pierre: barón francés; fundador de los Juegos Olímpicos modernos y del movimiento olímpico.

debate filtrante: el llamado diagnóstico o debate filtrante empieza cuando cada idea es analizada a la luz de las definiciones acor-

dadas y, luego, puesta en una nueva lista o descartada definitivamente si no concuerda con las definiciones determinadas por consenso (nunca por votación). Es necesario asegurarse de que el grupo discuta y evalúe *todas* las ideas en este debate antes de descartarlas o considerarlas para su inclusión en la lista final de elementos críticos.

delegación de autoridad: los gerentes eficientes pueden delegar únicamente ciertas tareas y responsabilidades en sus subordinados, pero no toda la responsabilidad. Delegar funciones sólo resulta efectivo cuando se acompaña de la autoridad para cumplir adecuadamente esa labor. De lo contrario, el resultado puede conducir a un vacío de poder y por último a la anarquía.

delegación de poder: la capacidad efectiva de influir en otros no se puede delegar aun cuando la delegación de poder se defina como la delegación oficial de la autoridad utilizada para dar instrucciones a otros o bien exigir de ellos que adopten cierto comportamiento.

delegación de responsabilidades: la delegación de responsabilidades alienta a los empleados a tomar decisiones, lo cual les produce satisfacción en su trabajo. Esto también ayuda a crear un ambiente de trabajo productivo, ya que incrementa los esfuerzos del empleado y libera de algunas tareas a los gerentes, que pueden entonces asumir otras responsabilidades.

deporte competitivo: actividad deportiva caracterizada por la avidez de competir o la rivalidad entre dos adversarios o más.

deporte olímpico: deporte incluido por el Comité Olímpico Internacional en el programa oficial de los Juegos Olímpicos.

deportes de esparcimiento: se practican por lo general después del horario de trabajo o después de la escuela. No se requieren los trámites de una competición oficial pero se cumple cabalmente con las reglas.

deportes educativos: deportes practicados con el objeto de inculcar a los individuos una serie de actitudes, principios o ejercicios cuyo objetivo es ajustar las imperfecciones o brindar asistencia para lograr una mejor formación moral, intelectual o física en la vida.

derechos de los atletas: deben ser garantizados mediante estatutos, reglas y reglamentos de las Federaciones Nacionales y las Federaciones Internacionales respectivas. Eso significa que cuando haya que aplicar sanciones, las Federaciones Nacionales y la Federación

Internacional deberán respetar rigurosamente las reglas de procedimiento, las cuales abarcan el derecho de audiencia, seguridad, defensa, etc.

desarrollo de afiliaciones: actividades y programas previstos que se deben llevar a cabo en una comunidad para identificar e incorporar a quienes ya participan en el deporte, o lo apoyan, y hacer que se sumen otros grupos de la comunidad que aún no estén involucrados en la organización.

desarrollo del mercado deportivo: acción orientada hacia nuevos grupos de personas que uno quiera incorporar a las actividades, los servicios o los eventos deportivos.

descripción del cargo: enumera las responsabilidades y los deberes específicos del cargo. El empleado es directamente responsable de cada una de las tareas y no puede delegar esa responsabilidad. Las responsabilidades asignadas a la persona deben incluir la definición de los requerimientos, las particularidades, la experiencia y las destrezas exigidas para ocupar el cargo.

destrezas gerenciales: competencias para cumplir con las tareas de gestión y asumir las responsabilidades de gerentes.

diagnóstico estratégico o análisis SWOT: este método ha sido diseñado para analizar los distintos factores, tanto internos (puntos fuertes y puntos débiles) como externos (oportunidades y amenazas). El análisis mostrará las «ventajas y los inconvenientes» de la organización y aportará una plataforma de elementos críticos para el proceso de planificación con el fin de superar los inconvenientes y aprovechar las ventajas.

diversificación del deporte: nueva actividad, servicio o evento que se ofrece a un nuevo grupo de gente contemplado. Esto requiere más recursos humanos, dinero y tiempo para publicidad, relaciones públicas y servicios; también son necesarias nuevas estrategias para anuncios, promoción y organización de eventos.

división del poder: cada organización debe establecer una división clara del poder en tres entes importantes y una estructura operativa. Esta división del poder ofrece como ventaja una armonización óptima (o menos perjudicial) del comportamiento, la comprensión y el equilibrio entre los derechos sociales e individuales. Estos entes son los siguientes: 1) Un ente legislativo que está integrado por representantes elegidos o delegados de los miembros. Refleja los intereses de los miembros y está habilitado para adoptar prin-

cipios y decisiones vinculantes con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. 2) Un ente ejecutivo que tiene la responsabilidad de respetar y hacer respetar estos principios y decisiones. Actúa como el guardián de los poderes soberanos y la independencia de la organización. 3) Un ente jurisdiccional que es depositario de poderes judiciales para resolver conflictos relacionados con el deporte. Este ente protege los derechos del individuo, incluidos los de autodefensa y debido proceso legal (defensa, audiencia y procedimiento).

efecto aureola: surge cuando el comportamiento de un empleado satisface a un gerente y, en consecuencia, se le otorgan muchos puntos a su favor en todos los aspectos; su comportamiento más reciente se tiene en cuenta para reflejar, de manera errónea, su rendimiento anual.

endoso de un producto: se habla de endoso cuando el uso de un producto es recomendado por los atletas, los equipos, los organizadores del evento y las organizaciones deportivas (tales como la Asociación Nacional de Baloncesto, la Liga Nacional de Fútbol, etc.)

ente ejecutivo: instancia ejecutiva responsable de la administración y la coordinación de actividades, el logro de objetivos fijados en la Constitución y la aplicación de los principios y las decisiones de la Asamblea General. Actúa como el guardián de los poderes soberanos y la independencia de la organización.

ente jurisdiccional: ente depositario de poderes judiciales para resolver conflictos relacionados con el deporte. Protege los derechos del individuo, incluidos los de autodefensa y debido proceso legal (defensa, audiencia y procedimiento).

ente legislativo: está integrado por representantes elegidos o delegados de los miembros. Refleja los intereses de los miembros y está habilitado para adoptar principios y decisiones vinculantes para alcanzar los objetivos de la organización.

ente operativo: tiene la responsabilidad de llevar a cabo los programas, acciones y decisiones dentro del conjunto de la estructura organizativa, mediante una administración adecuada y una gestión profesional. Constituye la unidad administrativa integrada por quienes trabajan directamente para la organización.

ente rector nacional de un deporte específico: una federación nacional (organización deportiva) se convierte en un «ente rector

nacional de (su) deporte» cuando es legalmente reconocida por sus instancias gubernamentales como la única organización nacional que tiene la autoridad legal sobre aquel deporte dentro de los límites de su territorio y que, mediante este reconocimiento, se convierte en un miembro afiliado de la Federación Internacional que administra el deporte correspondiente en el mundo entero.

equipamiento deportivo (uniformes): vestimenta deportiva y enseres personales utilizados en la práctica de un deporte, como son uniformes, zapatos, protectores, rodilleras, coderas, etc.

equipamiento homologado: vestimenta deportiva, zapatos, etc. que han sido aprobados por la Federación Internacional del deporte correspondiente por ser conformes con las reglas del deporte, y consecuentemente declarados en conformidad con las normas internacionales.

espíritu olímpico: ideales y principios considerados, en conjunto, como la fuerza sustentadora de los Juegos Olímpicos.

estrategia: método particular para lidiar con situaciones específicas en el marco de un plan a largo plazo.

estrecho margen de control: menos tiempo para supervisar a la gente o controlar la adecuada orientación del trabajo o menos gente bajo supervisión.

estructura operativa: una buena organización necesita una estructura operativa integrada por un sistema en el que las unidades evolucionen hacia unos objetivos comunes que puedan ser alcanzados de manera oportuna, y en el que todo el mundo tenga que regirse en sus actividades por políticas diseñadas para optimizar la eficacia, la productividad y el trabajo del empleado, y establecer una buena relación entre todas las unidades, las cuales garantizan el buen funcionamiento de la estructura operativa.

estructura organizativa: esquema establecido para la colocación y organización de unidades y elementos interdependientes de una organización con el fin de mantener una transmisión fluida de información y conservar la interdependencia libre de obstrucciones.

eventos clasificatorios: competiciones deportivas en las que participan deportistas o equipos que aún no han sido autorizados para inscribirse en la etapa final de una competición que se celebrará durante los Juegos Olímpicos o un Campeonato Mundial.

Federación Internacional (FI): organización internacional no gubernamental que administra uno o varios deportes en el plano mun-

dial y que abarca organizaciones rectoras de estos deportes en el plano nacional (cf. Carta Olímpica, 1999).

gestión: capacidad ejecutiva para crear, mantener y controlar un sistema coherente de procedimientos para tomar decisiones y motivar a la gente a identificarse con el sistema y a esforzarse por realizar el plan estratégico de una organización. Implica un flujo de información adecuado, la determinación de metas y objetivos, la selección de las actividades necesarias para lograr dichos objetivos y la motivación de sus miembros, empleados y voluntarios por igual para trabajar unidos por el logro de esos fines.

grupos o individuos contemplados: personas que serán objeto de actividades comerciales y que se identifican normalmente mediante un proceso llamado segmentación del mercado.

identidad del deporte: valores inherentes a cada deporte que pueden ser proyectados a los consumidores potenciales (deportistas, espectadores, patrocinadores y medios de comunicación).

identidad prismática: los valores inherentes a cada deporte pueden ser proyectados desde seis facetas a los consumidores potenciales (deportistas, espectadores, patrocinadores y medios de comunicación), y en conjunto pueden ser vistos como la identidad prismática del deporte (cf. Profesores Kapferer y Bernard Catry).

imagen del deporte: manera en que el consumidor potencial percibe la marca (deporte) o el estado mental que se crea en él cuando percibe el deporte en la forma en que se lo presentan los promotores deportivos (gerentes de asociaciones, organizadores de eventos, clubes deportivos, ligas y regiones).

instancias constitucionales: instancias que son creadas por la asamblea de una organización deportiva y constituyen el órgano más representativo regido por la constitución.

instancias decisorias: principales instancias responsables de las decisiones en una organización deportiva. Son el Consejo de Administración y la Asamblea General de los miembros afiliados, también llamada el Congreso.

institución deportiva gubernamental: organización creada por el gobierno con el objetivo de promover el apoyo del mismo a las actividades deportivas o supervisar la participación de las organizaciones públicas y privadas en el deporte.

interferencias en la comunicación: alteran el significado de un mensaje y representan obstáculos que impiden al emisor y al receptor tener la misma comprensión de un asunto.

jefe de prensa: persona a quien los organizadores de un evento deportivo confían la responsabilidad de promover buenas relaciones con los medios de comunicación, mantener a éstos informados sobre los acontecimientos y brindarles instalaciones adecuadas.

juegos bajo los auspicios del COI: eventos multideportivos organizados en conformidad con las reglas de la Carta Olímpica, reconocidos por el Comité Olímpico Internacional y organizados según los reglamentos de su federación internacional correspondiente.

libertad de consentimiento: actividad deportiva escogida por individuos o grupos que dan libremente su acuerdo para practicar un deporte específico junto con otros individuos o grupos. Esta práctica se fundamenta en ciertas reglas, como son las normas de conducta, restricciones y medidas disciplinarias, que regulan la competición en ese deporte en particular. Los distintos derechos, los deberes y las responsabilidades también forman parte del deporte escogido libremente.

liderazgo autocrático: los empleados con menor preparación educativa, así como los que son novatos o no tienen motivación interna, requieren un estilo de liderazgo más *autocrático*. De igual manera, se requiere un liderazgo autocrático o una autoridad ilimitada sin concesión alguna en situaciones en las que nuevos empleados llevan a cabo tareas sencillas.

liderazgo participativo: se logra mediante coordinación y supervisión, y las decisiones finales sólo se adoptan después de haber recibido información por parte de la gente que tiene que rendirle cuentas. Este estilo de liderazgo se recomienda en el caso de la existencia de tareas complicadas que se confían a empleados experimentados.

liga: asociación de clubes deportivos cuyo objetivo es organizar encuentros entre equipos miembros que son de un nivel o categoría similares.

mando extendido: mando que da un gerente de nivel superior a un empleado que está involucrado en un proyecto determinado y se encuentra a uno o varios niveles por debajo del gerente.

mando inmediato: mando directo de un supervisor con respecto a empleados colocados bajo su supervisión personal.

material deportivo: todos los artículos necesarios para la práctica del deporte y que no sean de uso personal, como balones, redes, postes, cajones de salida, bloques de salida, marcadores, etc.

material homologado: artículos que han sido aprobados por la federación internacional del deporte correspondiente por ser conformes con las reglas del deporte, y consecuentemente declarados en conformidad con las normas internacionales.

matriz de responsabilidad: la matriz es un documento que recoge las responsabilidades, los plazos, los costos, los objetivos, las acciones y los recursos necesarios para alcanzar cada objetivo. De igual manera, contiene la repartición de los asuntos cruciales entre los miembros competentes de la federación nacional que participen en el proceso de planificación, según su elección. Allí se debe mencionar la naturaleza del proyecto, los objetivos finales e intermedios, los plazos y las fases de las actividades, el personal, material e instalaciones requeridas para su implementación, la cantidad de dinero necesaria para pagar cada parte del plan, el origen de los fondos, cualquier arreglo financiero específico, los gerentes específicos responsables de varios proyectos y el gerente general encargado de llevar a cabo la totalidad del plan de acción. En resumen, la matriz de responsabilidad le indica quién va a hacer qué, cómo, cuándo y con qué recursos.

medios de comunicación: permiten llegar a un gran número de personas a través de la prensa, la televisión, la radio e Internet.

mercadotecnia de eventos: estas actividades son llevadas a cabo por los organizadores de los eventos, las agencias de mercadotecnia o las organizaciones deportivas con el propósito de identificar grupos específicos de empresas para obtener efectivo o valor en especie y, a cambio, asociar la imagen de un evento deportivo a la imagen de productos o servicios.

mercadotecnia deportiva o mercadotecnia de los eventos deportivos: comprar o vender la imagen de un evento, una organización deportiva o un deportista para financiar el evento, la organización, al deportista u otras actividades deportivas con el propósito de promover una imagen adecuada del patrocinador y de sus productos.

mercadotecnia: actividades llevadas a cabo con el fin de identificar a grupos específicos de personas en un esfuerzo para comprarles o venderles un producto dado.

Movimiento Olímpico: grupo de personas y organizaciones reconocidas por el Comité Olímpico Internacional que comparten los ideales olímpicos tales como se especifican en la Carta Olímpica y respetan los principios contenidos en ésta.

nivel de toma de decisiones: la instancia encargada de supervisar las actividades de gestión confiadas al Comité Ejecutivo y al Presidente se denomina Asamblea General. Ésta confiere todos los poderes y, por esta razón, ejerce la más alta función de toma de decisiones, por lo cual debe reunirse regularmente para asegurarse de que sus decisiones hayan sido acatadas.

nivel operativo: compuesto por el grupo de personas, voluntarios o empleados que son responsables de la administración de los programas, la aplicación de las decisiones, la ejecución de políticas y los resultados concretos de las actividades diarias de la organización.

objetivo: meta o último fin de los esfuerzos de un individuo u organización.

objetivos a corto plazo: objetivos que se debe alcanzar en un período de uno a dos años.

objetivos a medio plazo: los objetivos deben ser precisos, claros, factibles, medibles, realistas e interesantes. Cuando en un período de tres o cuatro años se puede alcanzar los objetivos, éstos se denominan «objetivos a medio plazo».

obstáculos a la comunicación: pueden afectar o impedir la buena comprensión de un mensaje por el receptor. Los principales obstáculos son las diferencias sexuales, políticas y raciales; los prejuicios y predisposiciones; la hostilidad; las diferencias sociales, religiosas y de edad; las supersticiones; las circunstancias; el significado múltiple de las palabras; las palabras fuera de contexto; el momento inadecuado; el medio de comunicación improcedente; la falta de claridad; la distancia, y el orgullo.

oficial de prensa: oficial de una Federación Nacional o Federación Internacional designado por la organización internacional encargada como el responsable (conjuntamente con el jefe de prensa nombrado por el organizador del evento) para atender a los periodistas que asistan a los eventos, coordinar la organización de conferencias de prensa, seguir el proceso de acreditación de la prensa, supervisar los comunicados de prensa antes del evento y verificar el adecuado funcionamiento del centro de prensa durante todo el acontecimiento.

Olimpiada: período de cuatro años entre dos Juegos Olímpicos.

Olimpismo: valores éticos que el movimiento olímpico intenta alcanzar.

organigrama: el organigrama describe las condiciones de trabajo internas de las organizaciones y representa las unidades estructuradas como un sistema.

organización burocrática: el término *burocrático* designa un modelo de organización más formal que se rige por principios jerárquicos y en el que las actividades normales que se requieren para lograr los objetivos de la organización están registradas como deberes oficiales fijos. Las actividades operativas se rigen por un sistema de reglas abstractas aplicadas a casos individuales. Los gerentes de nivel superior actúan de manera formal e impersonal. El empleo dentro de la organización está basado en las aptitudes técnicas y reduce el riesgo de decisiones arbitrarias o egoístas.

organización centralizada: organización sujeta a la planificación centralizada en la que, en el marco de comando lineal, la autoridad y la responsabilidad se concentran en una sola persona, mientras que los demás deben seguir su ejemplo. Un gran inconveniente de esto es que los clubes, los deportistas y la gente involucrada en el deporte no pueden opinar en cuanto a la realización de los programas o eventos, por lo que no se pueden sumar a ninguna actividad competitiva sin la autorización y apoyo previos de la autoridad central. Cuando esta centralización significa que una autoridad gubernamental concentra autoridad y responsabilidad, la organización disfruta de las ventajas que ofrece la financiación integral por parte del gobierno. Sin embargo, en estos casos la efectividad depende, por una parte, de la escala de prioridades del gobierno y, por la otra, del reconocimiento del deporte en la política nacional, ya sea bajo programas de educación o bien bajo programas de salud.

organización deportiva regional: grupo de personas o países ubicados en una región geográfica y organizados en forma de asociación para promover la práctica del deporte y las competiciones.

organización descentralizada: Este tipo de organización consiste en tener en cada estado, provincia o región un comité local que desempeñe funciones idénticas o similares a las del comité central.

organización funcional: este tipo de organización está basado en la división del trabajo y requiere un análisis cuidadoso de las funciones necesarias para llevar a cabo las tareas de la organización, de manera que esas funciones puedan ser agrupadas por departamentos con niveles de autoridad y responsabilidad claramente de-

finidos. Las órdenes emanarán de diferentes niveles de la organización.

organización lineal: se encuentra bajo un tipo de mando lineal, lo cual significa que la autoridad y la responsabilidad están depositadas en una sola persona (el gerente o el presidente). Las órdenes provienen de esa persona y todos los que se encuentren por debajo en la jerarquía deben cumplirlas.

organización territorial: este tipo de organización ofrece una mejor coordinación y un mejor control de cada zona considerada como un territorio, con una administración adecuada de su autoridad propia y delegada. Sin embargo, el peligro es que con el transcurrir del tiempo los individuos en cada zona geográfica tiendan a identificarse sólo con su región y, en consecuencia, descuiden el interés general de la organización.

organizaciones gubernamentales, programas deportivos gubernamentales: organizaciones creadas por el gobierno con el objetivo de promover el apoyo del mismo a las actividades deportivas o supervisar la participación de las organizaciones públicas y privadas en el deporte. Los programas deportivos gubernamentales abarcan las actividades deportivas que se rigen por un calendario preciso y bajo la autoridad de estas organizaciones.

organizaciones multideportivas: organizaciones deportivas que rigen o coordinan más de un tipo de actividades deportivas.

patrocinio de eventos deportivos: patrocinio de un evento deportivo mediante el cual una persona, organización o empresa suministra recursos humanos, materiales o financieros para facilitar la preparación o el desarrollo del evento a cambio de cierta presencia de la imagen empresarial de sus productos o servicios durante ese acontecimiento.

patrocinio empresarial: enfoca el mercadeo deportivo desde un punto de vista empresarial, lo cual consiste en usar a los deportistas, los eventos deportivos o los programas en actividades de mercadotecnia o de publicidad de una compañía.

penetración del mercado: acción o acciones dirigidas hacia ciertos grupos de personas que ya están involucrados en un deporte dado, como son los niños, los estudiantes o los trabajadores.

perfil social: el perfil social de una organización deportiva define qué individuos o grupos podrían interesarse en el deporte, así como los otros grupos e individuos que podrían estar participando.

plan de contingencia: un plan de contingencia incluye sólo aquellas acciones estratégicas para las cuales una organización ha asegurado ya los recursos humanos, materiales y financieros; este tipo de plan consiste en proyectos más cortos y realistas.

plan estratégico: declaración colectiva o de la organización, también denominada visión impulsora. Corresponde a la definición de lo que debe cumplirse y, en principio, debe contener los elementos críticos de las cuatro condiciones contextuales identificadas durante el análisis SWOT. Dicha declaración debe ser siempre realista y factible.

planificación colectiva: los objetivos esbozados en un plan a largo plazo necesitan una participación colectiva en su preparación. Todos los individuos que estén plenamente involucrados en un deporte, en cualquier calidad, sea como deportistas, dueños de equipos, promotores, entrenadores, asociaciones, miembros, empleados o voluntarios, deben manifestar interés por las mismas metas.

planificación en equipo: consiste en elaborar un plan con la participación de individuos que representen el amplio espectro de la organización, trabajen en sesiones por grupo e incluyan a los miembros más conocedores y experimentados.

planificación estratégica participativa: método de planificación que cuenta con la participación de individuos competentes que representan las distintas capas de la organización y que, tras una o varias sesiones, se rigen por un proceso que empieza con una sesión de profunda reflexión y concluye con el establecimiento de una matriz de responsabilidad que prevé situaciones críticas, acciones, objetivos, personal responsable, plazos, presupuestos, cargos, canales de comunicación y estructura organizativa.

planificación estratégica: es el proyecto de una organización. Mediante este plan, la organización decide qué tipo de acciones quiere llevar a cabo, qué operaciones internas son necesarias para producir los resultados deseados para los miembros de la organización y cómo alcanzar los objetivos y el plan estratégico de la misma.

planificación operativa: determina las actividades diarias y las responsabilidades de las distintas unidades de la organización que son adecuadas para garantizar que la federación nacional satisfaga las expectativas de los deportistas y los miembros del club, así como las de los hinchas y los espectadores.

planificación participativa: requiere la participación de un grupo de miembros de distintas áreas y distintos niveles de la organización. Algunos de ellos deben ser capaces de contribuir con su conocimiento técnico, otros con sus habilidades administrativas, sus dotes decisorias o su talento para resolver problemas. Generarán muchas ideas, explorarán cada una de ellas a través de discusiones exhaustivas, las adoptarán o rechazarán por consenso y avalarán sólo las más aceptables para el propósito de planificación. El proceso requiere primero una reflexión libre sobre las ideas sin discutir su calidad o validez. Las ideas sólo serán criticadas, ordenadas y analizadas como verdaderas sugerencias para la planificación en una etapa ulterior.

poder coercitivo: causa temor y pánico a los demás y, por lo general, se vuelve abusivo dentro de la organización.

poder de juzgar *in situ*: poder conferido a los árbitros y oficiales para que puedan juzgar *in situ* la conducta y las acciones de los participantes en conformidad con las reglas que rigen el deporte y, al mismo tiempo, aplicar instantáneamente las sanciones como lo prevé el reglamento si son infringidas aquellas reglas.

poder de recompensa: se usa para recompensar a otros por una actuación o un comportamiento específicos.

poder de referencia: el que los modelos y héroes ejercen sobre la gente que desea imitarles.

poder del experto: éste influye en la gente dándole u ocultándole información que podría contribuir a su experiencia.

poder: habilidad o capacidad efectiva que se usa para obligar o influir en otros para que lleven a cabo una tarea o adopten cierto comportamiento.

poderes disciplinarios: derecho otorgado a una asociación para que rehabilite la validez de sus reglamentos cuando éstos han sido infringidos por un miembro. Dichos poderes requieren que los mismos miembros afiliados establezcan las penas y que éstas sean aplicadas respetando cabalmente los derechos individuales.

política: esboza un campo de acción que guíe la gestión a largo plazo.

políticas administrativas y procedimientos operativos: el control de la gestión incluye políticas y procedimientos administrativos. Un procedimiento define la manera de ejecutar una actividad sin ningún sentido de perennidad. Las políticas administrativas definen un campo de acción para orientar la gestión a más largo plazo.

posicionar: posicionar el deporte significa colocar la imagen de la organización deportiva, su deporte o sus eventos en la mente de sus clientes e influir en la percepción que éstos tienen de la organización y de sus productos (disciplinas y eventos). Para posicionar el deporte se requiere la identificación previa de las necesidades y deseos de los clientes potenciales en un momento dado y el conocimiento de la posición que otros deportes y sus acciones estratégicas tienen en la mente de esos clientes.

prácticas deportivas ilícitas: uso de cualquier método prohibido o ingestión de sustancias prohibidas para mejorar el rendimiento de los deportistas que participan en una competición deportiva oficial.

presidir una reunión: encabezar una reunión y dirigir los debates para garantizar su buen desenvolvimiento. El presidente es responsable de presidir la reunión.

presupuesto financiero: incluye todos los planes para financiar las actividades descritas en el presupuesto operativo, más los planes para grandes proyectos, así como ingresos y egresos.

presupuesto operativo y de gestión: el contenido de un presupuesto operativo varía mucho dependiendo de la gama de actividades de la organización deportiva. En principio, debe incluir los distintos presupuestos de la planificación contable por renglón, bajo los rubros de ingresos y egresos. La gestión del presupuesto debe estar bajo la responsabilidad de un gerente de deportes capaz de establecer prioridades, supervisar constantemente el progreso, evitar sorpresas, conocer bien las actividades deportivas de la organización y mantener abiertos los canales de comunicación con los principales socios.

presupuesto operativo: asignación de recursos financieros, humanos y materiales a cada departamento de la organización y según los programas en curso.

presupuesto para programas deportivos: asignación de fondos a programas o proyectos específicos llevados a cabo por la organización.

presupuestos por renglón: cada componente individual del presupuesto según la planificación contable.

principio de autoridad: es el poder que los órganos representativos de la organización tienen sobre sus miembros, así como el principio de inviolabilidad de sus poderes y procedimientos administrativos y disciplinarios.

principio numérico: la autoridad y la responsabilidad deben seguir un flujo directo ininterrumpido desde el nivel ejecutivo más alto hasta el más bajo (los gerentes tienen un rango numérico). Este principio le confiere un carácter jerárquico a la organización y constituye la «cadena de mando». El gerente en la cúpula de la jerarquía es el número 1, el siguiente, el número 2, etc.

procedimiento: es la manera de llevar a cabo una actividad habitual o frecuente sin ningún sentido de perennidad.

procedimientos de toma de muestras: orden sistematizado de actividades que llevan a cabo las instituciones médicas habilitadas para tomar muestras (orina o sangre) de los atletas durante un evento deportivo (prueba antidopaje).

promoción (del deporte), campañas de promoción: actividades creadas para incrementar el número de personas que practican un deporte, o la duración o frecuencia de tal práctica. Se trata de una serie de actividades coordinadas cuyo objetivo es alcanzar un estatus social, resultados comerciales o la consideración del deporte por parte de cierto sector del público, los medios de comunicación y las empresas privadas.

promoción: actividades basadas en los principios de relaciones públicas cuyo objetivo es concienciar al público o hacer que la gente entienda con claridad la importancia del deporte, su programa o sus eventos, con el fin de motivarla y obtener su participación o contribución financiera.

protesta técnica: protesta formal en relación con la violación de las reglas que rigen la práctica de un deporte durante una competición.

pruebas antidopaje: se trata de un método, una práctica o un examen elaborado por las organizaciones deportivas competentes para confirmar la presencia o ausencia de sustancias prohibidas en el organismo de los deportistas.

publicidad estática: anuncios colocados en lugares estratégicos para que sean vistos por los espectadores o las cámaras radiodifusoras encargadas de transmitir un evento deportivo.

publicidad: es el arreglo sistemático y metódico de mensajes con el fin de crear el interés del público hacia unos servicios, bienes o productos (incluso un hecho, una persona o un grupo). El objetivo de la publicidad es poner frecuentemente la información a la disposición del público mediante una variedad de medios con el fin

de mantener una presencia pública constante de los programas deportivos a diferencia de las noticias que sólo son de corta duración.

recortes de prensa: recortes y documentos mantenidos en un expediente o archivo, o en un sobre que contenga comunicados de prensa, informes, fotografías e informaciones específicas que se consideren esenciales.

recursos materiales o físicos: son de tipo operativo, de mercadeo u otra índole manejable, como espacio para oficinas, equipo de procesamiento de datos y reproducción de documentos, transporte y comunicación.

reflexión (o reflejo): esta faceta sintetiza la idea del aficionado al deporte, sea como practicante, sea como espectador, para quien parece haber sido hecho el deporte. El reflejo sintetiza también la idea del patrocinador y los medios de comunicación en el deporte, que deciden si éste es el medio adecuado para alcanzar sus objetivos de mercadeo o satisfacer sus necesidades. El blanco de la marca (deporte) es la descripción objetiva de los practicantes o los espectadores del deporte, y la reflexión (reflejo) es la imagen que el deporte proyecta de ellos como espectadores o practicantes, con la cual se crea un «modelo de identificación» y se genera un espíritu de comunidad, ya que también su propia imagen se refleja en otros espectadores o practicantes.

relaciones con los medios de comunicación: tratar con los medios de comunicación sólo es efectivo mediante actividades de relaciones públicas que apunten a crear una buena impresión entre los representantes de los medios, especialmente los periodistas y los comentaristas de radio y televisión. Se requiere un buen conocimiento de las necesidades de los medios de comunicación y se debe fomentar con ellos estrechas relaciones, y cualquier cosa que empañe esa relación ha de ser eliminada de inmediato, ya que una de las primeras prioridades de una federación nacional es desarrollar y fomentar con ellos una relación verdaderamente profesional.

relaciones públicas: las relaciones públicas son una de las actividades más importantes, cuyo objetivo consiste en influenciar, modificar o mejorar la actitud y el comportamiento del público, los espectadores, los medios de comunicación, los patrocinadores, los líderes deportivos, las autoridades gubernamentales, etc. hacia el

deporte, la organización deportiva, sus dirigentes, miembros y representantes. También implica un proceso adecuado de comunicación con el propósito de realzar la imagen de un determinado deporte, un programa deportivo, una organización, un evento o las personas en él involucradas. El objetivo es crear una imagen honesta, valiosa y fidedigna del deporte, la organización, el programa o evento deportivo y las personas implicadas para que sean objeto de aceptación y simpatía.

rendimiento de un gerente: se mide a través de su trabajo personal, su capacidad para tomar decisiones y sus métodos de planificación, organización, coordinación y control.

rendimiento de un producto: se habla de representación cuando el uso de un producto es recomendado por los deportistas, los equipos, los organizadores del evento y las organizaciones deportivas (como la Asociación Nacional de Baloncesto, la Liga Nacional de Fútbol, etc.).

reunión operativa: la reunión del nivel operativo se lleva a cabo dentro de las secciones, los departamentos o las unidades administrativas con el fin de evaluar las prioridades, definir las rutinas de trabajo y, finalmente, discutir sobre pequeñas discrepancias o distribuir trabajo. Estas reuniones deben ser convocadas y dirigidas por el jefe de la unidad en una atmósfera cordial. También se realizan reuniones entre jefes de las unidades administrativas, los departamentos o las secciones con el propósito de coordinar las acciones necesarias para un proyecto, recibir información sobre nuevos proyectos o evaluar los que estén en curso y ponerse de acuerdo sobre asuntos delicados que afectan a todas sus unidades.

sanciones disciplinarias: correcciones infligidas por los jueces o los árbitros a los participantes pertinentes con miras a equilibrar las desventajas generadas en una competición deportiva por haber infringido las reglas.

show deportivo: presentación de la actuación de los atletas con demostración de sus mejores capacidades deportivas.

sistema: serie de elementos interrelacionados, interdependientes o interactivos, cada uno capaz de responder a un estímulo como parte de una entidad colectiva.

situaciones de interés periodístico: circunstancias en las que puede haber información valiosa de interés para la prensa y el público en general.

sustancia prohibida: sustancia que las instituciones deportivas internacionales (Comité Olímpico Internacional, federaciones internacionales) o las leyes nacionales declaran prohibida a los deportistas que participen en competiciones deportivas oficiales (locales, nacionales o internacionales).

tendencia central: tiene que ver con gerentes ineficaces que, cuando evalúan a empleados, no buscan más que un nivel de rendimiento promedio en cada uno de los campos.

Tribunal Arbitral del Deporte: máxima institución jurisdiccional reconocida por el Comité Olímpico Internacional y todos los miembros del movimiento olímpico para, en última instancia, llevar a cabo un arbitraje sobre cualquier diferendo relacionado con sanciones en contra de atletas por motivo de dopaje.

unidad de mando: significa que cada empleado de la organización debe depender de un supervisor.

visión impulsora: expresión de las actividades estratégicas de un individuo, departamento u organización con respecto a los objetivos por lograr a través de estas actividades. Esta visión puede abarcar a la organización, el departamento o la sección en relación con sus tareas específicas.

BIBLIOGRAFÍA

- Barnard, C. I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Black, S. 1995. *The practice of public relations*. Oxford, Reino Unido: Butterworth-Heinemann.
- Brody, R. y M. Goodman. 1988. *Fund-raising events: Strategies and programs for success*. Nueva York: Human Sciences Press.
- Coch, L. y J. R. P. French Jr. 1948. «Overcoming resistance to change». *Human Relations* 1 (4): 512-532.
- Coulson-Thomas, C. 1997. *The future of the organization*. Londres: Kogan Page.
- Cutlip, S. M., A. H. Center y G. M. Broom. 1999. *Effective public relations*. 8ª ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Davis, K. A. 1994. *Sport management*. Madison, WI: Brown & Benchmark.
- Drücker, P. 1954. *The practice of management*. Nueva York: Harper & Row.
- Francis, D. 1987. *Unblocking organizational communication*. Londres: Gower.
- Freeman, D. 1987. «Ethical considerations in fund-raising». *Fund-Raising Management*, 18 junio.
- Goldhaber, G. 1990. *Organizational communication*. Dubuque, IA: Brown & Benchmark.
- Herzberg, F. 1959. *The motivation to work*. Urbana, IL: Division of Microfilms, University of Illinois.
- Kepner, Ch. y B. Tregoe. 1970. *El directivo racional*. Naucalpan de Juárez, México: Libros McGraw Hill de México.
- Knowles, M. y H. Knowles. 1965. *Cómo adiestrar mejores dirigentes*. Buenos Aires: Editorial Bibliográfica Argentina.

- Koontz, H. 1976. *Making strategic planning work*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y C. O'Donnell. 1955. *Principles of management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Lazzaro, V. 1968. *Systems and procedures*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- LeBreton, P. P. y D. A. Henning. 1961. *Planning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- March, J. G. y H. A. Simon. 1962. *Teoría de la organización*. Barcelona: Ediciones Ariel S.A.
- Margulies, N. y A. P. Raia. 1979. *Desarrollo organizacional*. México 12, D. F.: Editorial Diana.
- Maslow, A. H. 1954. *Motivation and personality*. Nueva York: Harper & Row.
- Massie, J. L. 1986. *Essentials of management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- McCormack, M. 1984. *What they don't teach you at Harvard Business School*. Nueva York: Bantam Books.
- Milo, O. F. 1989. *How to run a successful meeting in half the time*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Mintzberg, H. 1998. *The manager's job: Folklore and fact*. Nueva York: Harper & Row.
- Newman, W. H. y C. E. Summer. 1962. *The process of management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Oxley, H. 1989. *The principles of public relations*. Londres: Kogan Page.
- Raia, A. P. 1974. *Managing by objectives*. Glenview, IL: Foresman.
- Schoderbek, P., C. Schoderbek y A. Kefalas. 1990. *Management systems*. (4ª ed.) Plano, TX: Business Publications.
- Stevens, D. 1988. *Participatory business planning*. Brighton, Australia: Wrightbooks.
- Stier, W. F. Jr. 1994. *Successful sport fund-raising*. Dubuque, IA: Brown & Benchmark.
- Tannenbaum, R. y W. Schmidt. 1973. «How to choose a leadership pattern». *Harvard Business Review* 51 (3): 162-164.
- Tannenbaum, R., F. Weschler y I. R. Massarik. 1961. *Liderazgo y organización*. Buenos Aires: Editorial Troquel.

ÍNDICE ALFABÉTICO

A

- abuso de drogas, 15, 63
- administración por objetivos, 269
- afiliaciones, desarrollo, 48, 50, 59, 98
- alcance del control, 104
- análisis SWOT, 257
 - ejemplo, 263 y ss.
 - evaluación del contexto, 267
 - objetivos de la organización, 269
- análisis, trabajo, 242
- Antonio Samaranch, Marqués de Samaranch, 28, 38, 72, 339
- anuncio, 29, véase también relaciones con los medios/el público 53, 68, 69, 70, 74, 75, 76
- apoyo logístico a los medios
 - estrategia operativa, 101
 - coordinador de prensa, 54
 - personas por contactar, 24, 51, 86, 97, 100
- Aristóteles, 83
- asignar recursos, 259
- atleta de hoy día
 - derechos del, 20, 55, 58, 59
 - estrellas, 295, 305 y ss., 310 y ss., 342
 - necesidades del, 64, 65
 - promoción del, 158
 - pruebas antidopaje y el, 34, 63, 64

auditorías de la gestión, 330
autonomía de los entes, 31, 101
autoridad y poder, 27, 28, 29, 30, 31, 36, 42, 44, 47, 49, 50, 53, 58, 60
y ss., 84, 85, 90, 94 y ss., 101, 104 y ss.

B

Benett, A. L., 24
Bliss, E., 242
Brundage, A., 38
Burke, E., 257
Byron, Lord, 215

C

cadena de mando, 88, 95, 104, 111
calendario de competiciones, 296
canales (sistemas) de comunicación, 83, 84, 100
caso Samuelson, 145, 146
Catry, B., 71, 73, 75
cerebral (mentalización), 71
Chesterton, G.K., 20
colecta de fondos
 actividades, 52, 92
 definición, 51
 promoción y, 75, 98, 107
comercialización, 29, 51, 79
Comité Olímpico Internacional
 controles antidopaje, 34, 63, 64
 papel, 26, 28, 30
 relaciones Movimiento Olímpico, 25-31, 38
 responsabilidad histórica, 22
Comité Olímpico Nacional, 27
 composición, 39
 fondos gubernamentales, 50
 misión y papel, 39
 sanciones, 40
Comités Olímpicos Nacionales
 relaciones Movimiento Olímpico, 25, 26, 44, 47
compartir la visión impulsora, 94, 103
compra de entradas, 205

comunicación
 conferencias de prensa, 134, 137, 139, 148, 149, 150, 159, 175, 207
 de masas (medios de), 21, 53, 68, 69, 70, 74, 75, 76,
 organizativa, 84
comunicados de prensa, 136, 152, 155, 156, 207
conferencias de prensa, 88, 161
conflictos en el deporte, 54
 argumentos sobre los, 55
 derechos individuales y, 55
 entre Federaciones, 57 y ss.
 pruebas antidopaje y los, 63
contexto deportivo
 internacional, 24
 nacional, 38
controlar su organización
 asignación de recursos, 168
 conclusión, 184
 controles y medición, 169
 controles y responsabilidad, 169
 financiar y presupuestar, 173
 futuro de la organización, 182
 liderazgo de los gerentes, 181
 orientación hacia resultados, 174
 preparación del presupuesto, 167
 retos en el deporte, 177
 servir a los clientes, 179
controles
 administrativos, 170, 171
 operativos, 169
 preliminares, 169, 170
 presupuestarios, 172
 y responsabilidad, 169
Coulson-Thomas, C., 182
cruzado, mercadeo, 127, 182, 183

D
de Coubertin, P., 30, 37, 40, 352
decisiones programadas, 121
delegación

- de autoridad, 101
- de funciones, 244
- de responsabilidades, 106
- desarrollo de afiliaciones, 48, 50, 59, 98
- Descartes, R., 67
- descentralización, 60, 98, 104
- descripción de cargo, 273
- Diderot, 55
- división departamental, 104
- divisiones estructurales del poder, 90
- dopaje, 28, 34, 37, 55, 63, 64, 65, 79
- Drücker, P., 225, 239, 269

E

- efecto aureola, 330
- empleado
 - instrucciones dadas al, 228
 - motivación, 231
- equipos
 - homologados, 298
 - para oficina, 289
- espacio para oficinas, 288
- estudio (investigación) de mercado, 327
- evaluación del rendimiento, 329

F

- Federaciones Internacionales
 - definición, 30
 - Juegos Olímpicos, 30
 - Movimiento Olímpico, 29, 30
 - papel, 30
 - reconocimiento, 30
- Federaciones Nacionales
 - acciones estratégicas, 269
 - Comité Olímpico Nacional, 39
 - conflictos en el deporte, 54
 - deberes y responsabilidades, 42, 47 y ss.
 - entes rectores, 42, 47
 - financiamiento, 50

- intromisión externa, 46
- personalidad jurídica, 90
- responsabilidad histórica, 22
- fondos gubernamentales, 50
- fotografías, 29, 73
- Francis, D., 127, 128
- funcionamiento de la organización deportiva
 - autonomía de los entes regionales, 101
 - definir la personalidad jurídica, 90
 - delegación de responsabilidades, 106
 - división del poder, 90-91
 - estilo de organización, 100
 - organigramas, 88, 91, 95, 100, 104, 106 y ss.
 - organización departamental, 102, 111
 - orígenes y funcionamiento, 83
 - perfil social, 91
 - principios organizativos, 104
 - reuniones, 84
- Furgler, K., 72
- futuro de la organización, 349

G

- gerente de deportes
 - autogestión, 241
 - fiables, 23, 78, 79
 - cualidades, 220, 237, 348
 - delegación, 228, 244
 - leyes de Lundborg, 225
 - manejo de documentos, 245
 - manejo de situaciones conflictivas, 253
 - motivación del empleado, 222, 231
 - primeras (dos) decisiones, 240
 - proceso de toma de decisiones, 229
 - responsabilidades, 222, 226, 228, 240, 252, 257
 - secretaria, 246
 - selección de personal, 327
 - seleccionar metas y objetivos 285
 - tres habilidades esenciales, 222
 - unidades administrativas, 221, 222 y ss.
- gerentes

- nivel inferior, 220, 221, 226, 273, 328, 355
- nivel intermedio, 220, 221, 236
- nivel superior, 220, 221
- gerentes frente a administradores, 226
- gestión
 - auditoría, 330
 - científica, 217
 - clásica, 216
 - conductual, 217
 - coyuntural, 218
 - sistémica, 218
- gestión del deporte
 - conceptos, 352
 - factores externos, 220
 - factores internos, 219
- Graham, 101

H

- Herzberg,
 - teoría de la motivación, 231, 233

I

- identidad e imagen
 - definir, 67
 - establecer, 76
 - identidad de la marca, 67
 - identidad del deporte, 67
 - identidad del voleibol, 71
 - identidad frente a imagen, 74
 - imagen pública del deporte, 67 y ss.
- instalaciones para competiciones, 296

J

- Jenofonte, 117
- Johnson, E.L., 19
- Juegos Olímpicos
 - evolución del deporte competitivo, 36
 - Federaciones Internacionales, 30

K

Kapferer, 67, 76

L

Lekert, profesor, 236

liderazgo

autocrático, 236, 237, 347

estilo, 236

participativo, 237, 347

teorías, 235

líderes, buenos

cualidades de, 237 y ss., 253

leyes de Lundborg, 125

Longfellow, H. W., 117

Louis, J., 21

Lundborg, leyes, 225

M

Maclelland, teoría de, 233

mando lineal, organización, 96

Marquis, D., 325

Maslow, teoría, 232

material impreso, 54

matriz de responsabilidad general, 274

McCormack, M. H., 143

mercadotecnia (mercadeo)

cruzada (cruzado), 127, 182, 183

deportiva, 51, 52, 112

mezcla, 333

relaciones, 70

terminología, 51 y ss., 67 y ss.

mercadeo de eventos

espectadores, 53

estado, 55

estrategia, 68

mercadeo deportivo

análisis de oportunidades, 22, 23, 51 y ss., 83

definiciones, 51 y ss.

mercado

- estudio, 51 y ss.
- penetración, 219, 252, 270
- mezcla de mercadeo, 333
- Mill, J.S., 276
- moderador externo, 261 y ss.
- Morange, J., 58, 59
- Morfin, J. G., 322
- Morgan, W. G., 29
- Movimiento Olímpico
 - desarrollo del deporte dentro del, 29
 - relaciones dentro del, 29

N

- Naismith, J., 29
- National Basketball Association, (NBA), 101, 102
- necesidad de nuevas estructuras, 20
- nombre de los deportes, 315
- nuevas tendencias en el deporte, 21

O

- objetivos
 - de la organización, 84
 - plan estratégico, 268
 - proceso de planificación, 134, 136, 150, 173, 180, 183, 216 y ss., 241, 242, 257, 260, 272, 276, 278
 - realizables, 69, 317, 331
 - evento internacional, 268, 279, 288, 292, 293, 294, 296, 297, 298, 312, 345
 - papel, 303
- Ogi, A., 72
- organigramas, 106
- organización
 - burocrática, 99
 - departamental, 102
 - funcional, 96
 - territorial, 97
 - tipos basados en el control y el poder, 97
- organización deportiva
 - clientes de la, 345

- fuerza impulsora, 23
- futuro, 349
- peor enemigo, 23
- responsabilidad histórica, 22
- organizaciones gubernamentales, 45
- Orwell, G., 321
- Owens, J., 21

P

- patrocinio de eventos
 - patrocinio, 57, 220, 271, 294, 304, 331, 351
- patrocinio empresarial
 - definición, 15, 57, 126, 148, 193, 206
 - patrocinio de eventos, 271
- penetración del mercado, 270
- personal técnico, 289
- personas por contactar, 24, 51, 86, 97, 151, 303
- plan de acción
 - elaborar, 266
 - implementar, 272
- plan de contingencia, 276
- plan de relaciones públicas
 - anuncio de clasificaciones, 313
 - cobertura gratuita, 314
 - conferencias de prensa, 311
 - contacto regular con la prensa, 309
 - entradas no vendidas, 313
 - importancia del evento, 308
 - instalaciones para la prensa, 308
 - interés de los espectadores, 309
 - interés de los seguidores, 312
 - jugadores estrellas, 310, 311, 313, 314
 - nombre del deporte, 315
 - registro de los medios de comunicación, 314
- plan estratégico, 266, 268
 - crear, 266
 - implementar, 257, 262, (plan de acción) 272
- plan nacional a mediano plazo, 283
- planificación

- colectiva, 257
- en equipo, 260, 316
- global, 241
- a largo plazo, 276
- operativa, 257, 270
- participativa, 257, 260, 262, 267, 269, 275, 316, 336
- planificación del trabajo de la organización
 - 10 reglas de oro, 282
 - a largo plazo, 276
 - a medio plazo (plan nacional), 283
 - análisis SWOT, 257
 - introducción, 242
 - matriz de responsabilidad, 274
 - medios de comunicación, 303
 - plan de acción, 272
 - planificación estratégica participativa, 257, 260, 262, 267, 269, 275, 316, 336
 - proceso de preparación, 259, 278, 328, 337
 - relaciones públicas, 303
- planificación en equipo, 260, 316
- poder
 - divisiones estructurales, 90
 - y autoridad, 90, 95
- políticas administrativas, 280, 330, 332, 333
- posicionamiento, 177
- prensa escrita, 147 y ss.
- presupuesto
 - asignación de recursos, 324
 - control, 327
 - controles eficientes, 326
 - elaboración, 258, 334
 - flexibilidad, 322
 - orientación hacia resultados, 321
 - preparación (elaboración), 321
 - ventajas, 336
- principio
 - de excepción, 104
 - de Peter, 239, 241
 - numérico, 104
- principios organizativos, 199

- proceso de mercadeo
 - análisis de oportunidades, 199
 - mezcla de mercadeo, 195
 - selección de grupos específicos, 199
- programas al alcance de todos, 294
- promoción
 - actividades específicas, 181
 - colecta de fondos y, 178, 184, 186
 - como actividad de relaciones públicas, 124 y ss., 171, 178 y ss., 180, 193, 195
 - factores para alcanzar el éxito, 188
 - planificación, 180
- pruebas antidopaje, 63
- publicidad, 29, 54, 73, 79

R

- radio, 54, 147
- recursos humanos, descripción, 178, 199, 289, 327
- regla 80-20, Edwin Bliss, 242
- reglas de oro para una FN exitosa, 282
- Reis, A., 177
- relaciones con los medios
 - eventos internacionales, 158
 - expectativas de la prensa, 156
 - noticias negativas, 121
 - mantener buenas, 121
- relaciones de mercadeo, 103
- relaciones humanas internas, 162
 - ambiente de trabajo positivo, 164
 - niveles de organización, 162, 163
 - objetivos, 162, 164
 - orgullo, 164
- relaciones públicas
 - desde distintas perspectivas, 170
 - investigación, 172
 - necesidad de un plan, 172
 - objetivos de un plan, 170
 - percepción de los programas, 166
 - proceso de 3 partes, 173

Rousseau, J.J., 38, 83

S

Samuelson, caso, 145, 146

Santalainen, T., 321

Sartre, J.P., 257, 283

secretaria

mostrar aprecio a, 250

secretaria, entrenar, 246 y ss., 250

segmentación del mercado, 199, 201

sistema de archivo

creación, 248

mantenimiento, 248

situaciones conflictivas, manejo, 133

Spencer, H., 177**

Stern, D., 101

Stier, F., 191

Successful Sport Fund-Raising, 191

T

tareas administrativas, 247

clasificación de archivos, 151

manejo de documentos, 248

televisión, 54, 57, 73, 75, 102

Teodosio II, emperador, 37

teoría de la motivación

de Herzberg, 231, 233

de Maclelland, 233

de Maslow, 232

teoría de la expectativa, 234

Thorpe, J., 21

tipos de medios

fotografía, 148

prensa escrita, 147 y ss.

radio, 147

televisión, 147

tipos de organización, 95

toma de decisiones

proceso, 229

programadas frente a no programadas, 231
Toynbee, A., 162
Tricket, J., 242
Trout, J., 177

U

unidad de mando, 104

V

vender deporte a la comunidad
 comunicados de prensa, 152
 expectativas de la prensa, 156
 personas por contactar, 151
 prensa escrita, 151
 promoción y colecta de fondos, 178
 radio, 147
 relaciones con los medios, 121, 143
 televisión, 147
venta personal, 179
voleibol
 cobertura mediática, 145
 diversificación del deporte, 270
 identidad e imagen, 268 y ss.
 nombres, 315
voleibol playa, 194, 217, 268, 270, 315

W

Walker, L., 145
White, J., 178