

FAYOL Y LA TEORÍA ADMINISTRATIVA: UN BINOMIO NECESARIO EN EL MARCO DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS INTELIGENTES

FAYOL AND ADMINISTRATIVE THEORY: A NECESSARY BINOMY IN THE FRAMEWORK OF INTELLIGENT SPORTS ORGANIZATIONS

López, Johan

Universidad Central de Venezuela
johanmanuellopez@hotmail.com

RESUMEN

Este trabajo tiene la intención de colocar de relieve algunos de los principios administrativos postulados por Henry Fayol. La idea es ver cómo estos principios pueden coadyuvar a las organizaciones deportivas en la consecución de sus metas institucionales. Así mismo, uno de los objetivos principales de este texto es poder establecer algunos parámetros generales para que las organizaciones deportivas estén en sintonía con los fundamentos filosóficos y teóricos que dan sentido a las organizaciones inteligentes. Así mismo, se presentan algunos enfoques contemporáneos de la administración que permiten establecer líneas de acción más efectivas y eficientes para el establecimiento acciones gerenciales más eficientes y adaptadas a las demandas e imperativos de la sociedad del conocimiento. El trabajo propone, básicamente, una “hoja de ruta” posible para que las organizaciones deportivas tengan herramientas generales sobre la administración y su aplicabilidad en el marco una sociedad del conocimiento cada vez más competitiva y demandante. Igualmente, no se trata de un trabajo de corte preceptivo, suerte de “deber ser” de las instituciones deportivas; es más bien un aporte teórico que reconoce que en el universo de las organizaciones competitivas e inteligentes no hay “últimas palabras”, sino que las organizaciones exitosas e inteligentes apuestan por enfoques y dinámicas organizacionales más ágiles; esto se traduce en lógicas organizacionales que apuestan por la complementariedad y las hibridaciones en sus enfoques organizacionales (enfoque contingencial de la administración); allí están las claves para comprender los altos niveles de rentabilidad y éxito de las organizaciones del nuevo milenio.

Palabras clave: Teoría administrativa, principios administrativos y organizaciones deportivas inteligentes.

ABSTRACT

This work intends to highlight some of the administrative principles postulated by Henry Fayol. The idea is to see how these principles can contribute to sports organizations in achieving their institutional goals. Likewise, one of the main objectives of this text is to establish some general parameters for sports organizations to be in tune with the philosophical and theoretical foundations that give meaning to intelligent organizations. Likewise, some contemporary management approaches are presented that allow establishing more effective and efficient lines of action for the establishment of more efficient management actions adapted to the demands and imperatives of the knowledge society. The work proposes, basically, a possible "roadmap" for sports organizations to have general tools on administration and its applicability in the context of an increasingly competitive and demanding knowledge society. Likewise, it is not a prescriptive work, lack of "should be" of sports institutions; it is rather a theoretical contribution that recognizes that in the universe of competitive and intelligent organizations there are no "last words", but that successful and intelligent organizations opt for more agile organizational approaches and dynamics; this translates into organizational logics that opt for complementarity and hybrids in their organizational approaches (contingency approach to administration); There are the keys to understanding the high levels of profitability and success of the organizations of the new millennium.

Key words: Administrative theory, administrative principles and smart sports organizations.

INTRODUCCIÓN

Se puede afirmar que los primeros estudios científicos de la administración estaban altamente influenciados por la Revolución Industrial, específicamente con la segunda etapa, también denominada Revolución del Acero y la Electricidad. Con el creciente auge de las empresas del ramo metal-mecánico, y con el acelerado crecimiento en el sector del transporte masivo y en las comunicaciones; dieron origen a dos enfoques que con el tiempo serían el sustento teórico y conceptual de la Teoría Clásica de la Administración.

Serían dos ingenieros los que estarían a la vanguardia de la incipiente administración: Frederick W. Taylor y Henri Fayol. La Administración postulada en primera instancia por Taylor, buscaba impulsar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo para el operario. Entre tanto, para Fayol el

aumento de la eficiencia se lograba a partir de la aplicación de principios organizacionales, producto del estudio sistemático y organizado de los sustentos teóricos generales de la administración.

Ambas posturas responden a un contexto socio-histórico y cultural, a un “clima de época” que determina, en buena medida, sus lógicas procedimentales y filosóficas: la Revolución Industrial. Ahora bien, el enfoque norteamericano representado principalmente por Taylor, pero que también tuvo seguidores como Henry Grantt, Frank Gilbreth, Harrington Emerson, entre otros; basó su teoría en el incremento de la productividad de la empresa, aumentando la eficiencia en el nivel operacional. Para tal fin, se debía dividir el trabajo del obrero, a fin de que éste hiciera una tarea única y específica dentro del esquema empresarial. Se desarrolló un enfoque organizacional de abajo hacia arriba (del obrero hacia el supervisor y gerente) y de las partes (obreros y sus cargos) hacia el todo (la organización).

La corriente fayoliana de la administración, también denominada corriente anatomista y fisiológica, y a la cual se suman James Mooney, Liddall Urwick, Luther Gulick, entre otros; colocaba el acento en el aumento de la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los órganos competentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. La anatomía tenía que ver con el estudio de lo estructural en el seno de la organización; mientras que la fisiología se relacionaba con el estudio del funcionamiento de la organización (con su metabolismo empresarial).

Luego de este paneo somero por las corrientes primigenias de la administración (la corriente científica de Taylor y la corriente anatomista y fisiológica de Fayol), conviene resaltar y hacer hincapié en el autor francés; pues sus postulados sirven de soporte teórico para sustentar el presente trabajo. En tal sentido, se hará especial énfasis en los procesos administrativos definidos por Henry Fayol.

Se puede afirmar que con la publicación de los libros *Piece Rating Sistem* (1895) y *Shop Magnagement* (1903) de Taylor, se da inicio al estudio sistemático de la administración; pero con los principios administrativos de Fayol, el estudio de la administración adquiere mayor rigurosidad y sistematicidad; es por ello que tanto el autor norteamericano como el autor francés son considerados como los padres del enfoque clásico de la administración. La tesis fayoliana mantiene vigencia en los actuales momentos; así lo reafirma De Guevara, (2001) cuando señala de manera categórica: "...sostenemos que en la concepción misma del proceso administrativo, los numerosos seguidores de Fayol desde los años treinta hasta el presente no han hecho ninguna formulación sustancial". (p. 22).

Como señala De Guevara, Fayol tuvo muchos seguidores, por lo que su doctrina marcó una época dentro de los enfoques de la administración; sin embargo, y a pesar de que los postulados del ingeniero francés datan de las primeras décadas del siglo XX, la vigencia de sus estudios de los procesos administrativos están siendo aplicados al mundo organizacional en la actualidad; a este respecto De Guevara (2001) enfatiza: "...Han identificado un número diferente de elementos, ya sea reagrupando algunos de los cinco elementos administrativos fayolistas o desglosándolos con más detalle. Pero más allá de esto no ha habido mayor avance". (p. 53).

FAYOL Y LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

La obra de Henri Fayol (1841-1925) ha sido ampliamente difundida en el ámbito gerencial, siendo referente de otras corrientes de pensamiento en el terreno de la administración. Éste plantea fundamentalmente cinco procesos (funciones administrativas) aplicables a las organizaciones: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control. Estos procesos no se sustentan en un orden jerárquico o de preeminencia de unos sobre otros; éstos deben estar en una relación de interdependencia que a su vez permita una correspondencia armónica para el avance sostenido de la organización. En todo caso, la teoría fayoliana se

distingue por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

Fayol postula catorce principios fundamentales para la administración. Si bien estos principios se inscriben, al igual que toda la teoría fayoliana, dentro de los paradigmas newtonianos-cartesianos-positivistas; no obstante, no por ello puede desdeñarse el aporte que esta teoría ha realizado en el ámbito del desarrollo teórico-conceptual de la administración. Este estudio además de presentar y explicitar los principios que rigen la administración; pretende ejecutar un proceso de readaptación de aquéllos a un enfoque más dinámico y transdisciplinario de la administración. En ese orden de ideas, es importante resaltar que los principios postulados por Fayol serán estudiados y analizados bajo una perspectiva situacional que pretende contextualizarlos en una dinámica más compleja y cambiante a las que se inscribieron en su tiempo histórico y social.

Es este marco de relaciones es importante apoyarse en los planteamientos de Thomas Kuhn, cuando esboza la tesis de la revolución de los paradigmas. Éste sostiene el principio de que los paradigmas son modelos teóricos aceptados por una comunidad científica que a la postre terminan por entrar en crisis al no sostenerse empíricamente con el paso de los años. Todo paradigma emergente está “contaminado” por paradigmas antecesores que lo complementan. En el caso de los postulados de Fayol, no se puede sostener que sus tesis han sido superadas, contrario a lo que pudieran pensar algunos, las teorías contemporáneas de la administración han fortalecido y complementado los postulados del teórico francés. Claro está, que los contextos y situaciones han cambiado significativamente; la teoría fayoliana se inscribe en el periodo de la posguerra, que es cuando adquiere mayor notoriedad su obra.

Este enfoque postula seis funciones básicas de la empresa; se trata de exponer la vigencia de algunos de los postulados de Fayol. La primera de esas funciones está referida a las Funciones Técnicas, que se relacionan con la producción de

bienes o servicios de la empresa. La segunda de estas funciones se denomina Función Comercial y como lo indica su nombre, ésta tiene que ver con la compra, venta o intercambio de mercancía.

La Función Financiera se encarga de la búsqueda y gestión de capitales. La cuarta función, la Función de Seguridad, está basada en salvaguardar los bienes materiales y personales de la organización. Esta función es interesante, pues Fayol no sólo se limitó a los aspectos referidos al resguardo físico de los materiales e insumos de la empresa, también procuró el bienestar económico y laboral de todos los empleados de la organización. Para éste era vital mantener el orden de la empresa, por lo que procuró siempre evitar conflictos laborales o de índole sindical. A la quinta función la denominó: La Función Contable. Ésta se relacionaba con los registros contables de la empresa, los costos, los balances empresariales y las estadísticas.

La última de estas funciones viene a ser la de mayor relevancia dentro de la teoría fayoliana: La Función Administrativa. Para Fayol, citado por Chiavenato (2004): "...ninguna de las primeras cinco funciones mencionadas tienen la tarea de formular el programa de acción de la empresa, constituir su cuerpo social, coordinar los esfuerzos ni armonizar sus acciones. Estas atribuciones constituyen otra función, designada con el nombre de administración" (p. 70). La Función Administrativa se encarga de coordinar y sincronizar a las demás funciones de la empresa. Ésta está por encima de las otras cinco funciones.

La función administrativa otea todo el conjunto de la empresa para velar por el cumplimiento de los objetivos fijados desde la alta gerencia. El énfasis en los aspectos administrativos está relacionado con una visión integral de todos los aspectos de una organización; en ese sentido la teoría fayoliana de los procesos administrativos es aplicable a cualquier organización humana, desde las organizaciones militares hasta las organizaciones deportivas.

Desde esa perspectiva actual serán abordados estos procesos. Sin embargo no hay que dejar de lado lo que plantea Chiavenato (2000), cuando aduce que: “Cada autor clásico define estos elementos (procesos administrativos), aunque sin apartarse mucho de la concepción fayoliana”. (p.75). Estos procesos significaron un modo de ruptura entre el enfoque taylorista, que era en esencia el que más se utilizaba en ese entonces. Los procesos administrativos propuestos por Fayol son: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Las organizaciones deportivas, al igual que cualquier otra organización social, requiere de la implementación de ciertos principios administrativos que permitan la consecución de sus metas organizacionales. Las organizaciones deportivas no deberían escapar a una serie de principios y, sobre todo, filosofías de gestión que fortalezcan su quehacer y garanticen su perdurabilidad en el tiempo. Los procesos administrativos son, en este y otros sentidos, elementos fundamentales de toda estructura organizacional humana.

Los procesos administrativos definidos por Fayol han sido objeto de diferentes análisis. A continuación se ubicarán estos conceptos dentro del marco actual de los estudios administrativos; ello con el fin de contextualizarlos en la dinámica de los nuevos tiempos de la administración. Todo el cuerpo teórico posterior a Fayol ha tomado como punto de referencia los procesos administrativos, haciendo una lectura de aquéllos y readaptándolos a los nuevos tiempos. Asimismo, se estará haciendo una extrapolación de las categorías administrativas a revisar (procesos administrativos), hacia los predios de las organizaciones deportivas, todo ello con el fin de no limitar la mirada epistemológica hacia el campo empresarial, sino que es conveniente hacer, paralelamente a la revisión inscrita en el campo de la empresa (que es su campo de acción “natural”), un hilo comunicante desde ya entre los procesos administrativos y las organizaciones deportivas.

El primero de estos procesos es la Planificación. En la actualidad este proceso toma en cuenta no sólo los factores internos que influyen en la consecución de las metas institucionales, incluye además los factores externos que también son decisivos al momento de tomar decisiones. El proceso de Planeación se ha fortalecido con el paso de los años. Éste va mucho más allá de la idea primigenia del cálculo del porvenir (pronóstico) y la preparación del futuro, a través de planes de acción bien definidos que permitan prever fallas y enfrentarse a los retos ulteriores de la organización.

El proceso de Planificación expuesto por Fayol ha derivado en lo que se ha denominado planificación estratégica. Ésta se ocupa no sólo de prever situaciones deseables a futuro, sino que también intenta planificar sobre la base de la contingencia y la incertidumbre. Su acción parte de la realidad compleja. Se plantea como radio de acción la problematización de la realidad, sobre la base de los elementos visibles; pero además de ello tiene presente los factores externos que también condicionan la acción institucional. Esta visión de la planificación propende a la minimización de los riesgos y a la detección de las posibles fallas, sobre la base de un enfoque sistémico y orgánico en la forma en que se planifica. No se limita a la mera implementación de un plan de acción, puesto que sus perspectivas son más ambiciosas y buscan generar respuestas a corto, mediano y largo plazo.

En las organizaciones deportivas, la planificación estratégica sirve para hacer de las fallas y debilidades, fortalezas y oportunidades. En la planificación estratégica lo importante es tener en cuenta los factores que integran el complejo mundo de la organización deportiva. La planificación estratégica en su acción transformadora intenta en la medida de lo posible no dejar nada al azar dentro de su accionar, es por ello que involucra a diferentes actores de la organización para hacer el trabajo de la planificación sobre la base de las prácticas y experiencias de las unidades y/o departamentos que forman parte integral de la institución. En el caso de las organizaciones deportivas, se parte de la idea de involucrar a los actores sociales

que hacen vida dentro de la organización. Partiendo del siguiente presupuesto: un sistema es más que la suma de sus partes; se trata entonces de un proceso de involucramiento sistémico por parte de los actores institucionales en el acontecer organizacional.

La planificación estratégica busca crear las condiciones para que esa comunidad de intereses (el deber ser de toda organización) se vincule en función de orientar políticas de planificación tendientes a satisfacer los intereses institucionales desde una visión más abarcante de la realidad. De allí que las voces de todos los actores de la organización deportiva (de todos los niveles dentro de la cadena jerárquica institucional), deben estar trabajando en conjunto para que desde una visión holística se puedan acometer acciones que trasciendan la mera detección de fallas, sino que además de ello cree las condiciones para el avance significativo de la organización deportiva de acuerdo a la filosofía de gestión consagrada en la misión y visión de la institución.

En términos generales, la planificación estratégica pretende sembrar el espíritu cogestionario y cooperativo en el quehacer organizacional; lo que se traduciría en un mayor nivel de compromiso al momento de establecer metas y objetivos, ya que el trabajo no recaería en pocas manos, sino que sería un trabajo de acompañamiento desde una visión de gestión compartida. Esto quiere decir que el proceso de planificación no debiera recaer en pocas manos o en los denominados expertos en planificación. Generalmente la visión de los expertos es de corto alcance, en tanto que no viven la problemática organizacional desde adentro, sino que prescriben soluciones desde el conocimiento técnico y no desde lo vivencial. La idea es armonizar estos procesos: que lo vivencial y lo técnico-teórico puedan ser timoneles al momento de la planificación.

La planificación estratégica es por excelencia una herramienta de primer orden para el enfoque contemporáneo de la administración. Ésta consiste en la búsqueda de las ventajas que tiene la organización frente a otras organizaciones,

en la formulación y puesta en práctica de estrategias, permitiendo con ello mantener la mirada puesta en la Misión y objetivos de la organización. Corredor (2001) afirma de la planificación estratégica lo siguiente:

Contiene dos elementos de análisis: planificación y estrategia. La planificación es un concepto que nunca se despojará de dos factores que le son inherentes a la exploración y construcción del futuro: la dirección y el control. Cuando se agrega lo estratégico, no pierde esa característica esencial, sino que se amplía el significado, para incluir en la definición, la dirección y el control del conflicto y de las fuerzas que lo utilizan como medio para lograr sus objetivos. (p. 43).

Como se observa, la noción de planificación estratégica entraña las nociones de dirección y control como parte integral de la planificación. Lo que le otorga una visión más compleja a los procesos administrativos. En este punto es muy importante el aporte de los sujetos que confrontan la realidad del problema; la planificación estratégica en el contexto de las organizaciones deportivas debe hacerse atendiendo con rigor todos los departamentos y/o unidades funcionales, tomando como referente para la acción estratégica la experiencia de los actores en sus contextos laborales.

La teoría fayoliana postula como segundo proceso administrativo a la Organización. El enfoque clásico sostiene que ésta se encarga, según Chiavenato (2004), de “proporcionar los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social.” (p.71). Como se aprecia, el enfoque clásico sólo se limita a colocar ordenadamente y de forma coherente los elementos materiales y sociales en función de los objetivos empresariales; lo cual permitirá el funcionamiento de las piezas que conforman la organización en su conjunto.

Los incipientes postulados realizados por Fayol en su libro *Administration Industrielle et Generale* (1916), han derivado hacia el estudio sistemático de cada uno de los procesos administrativos. Hay toda una literatura dedicada a los procesos administrativos, bien sea asumiendo el estudio de éstos desde un

enfoque grupal o de forma individual. Lo cierto es que el estudio de la organización ha derivado en el estudio de las teorías organizacionales. Chiavenato (2000) dice que la organización: "...es la coordinación de diferentes actividades de participantes individuales, con el fin de enfrentar transacciones planeadas con el ambiente". (p. 634).

Los estudios administrativos de vanguardia plantean la tesis de las organizaciones inteligentes; en el entendido de que éstas son sistemas abiertos orgánicamente establecidos sobre la base de tres componentes fundamentales: los sujeto (potencial humano), la organización (políticas organizacionales, planes y programas, recursos materiales, disposiciones legales, espacialidad, entre otros) y el entorno (proveedores, contexto social-cultural, competidores empresariales, aliados empresariales, entre otros). Estos tres componentes de la organización interactúan constantemente en una relación de interdependencia.

El potencial humano posee sus propios códigos morales, éticos, conductuales, culturales, entre otros. La organización tiene también su propio sistema de normas y valores para la consecución de sus objetivos. La interacción entre el sistema de valores de los sujetos y las normas y procedimientos de la organización hace que se genere una dinámica donde es previsible el caos. Adicionalmente, está el entorno en el cual se inscriben tanto sujetos como organización. Las organizaciones inteligentes saben que la dinámica administrativa es compleja, es por ello que fundamentan su acción sobre la base de la incertidumbre y el caos. Su enfoque es eminentemente problematizador de la realidad, la organización es vista como un constructo complejo e inacabado, como un "organismo vivo" que tiene sus propias lógicas y operaciones. En el caso de las organizaciones inteligentes, el caos es entendido como la no linealidad de los acontecimientos; el dinamismo y complejidad de la organización intenta convivir con el orden estructurado.

Para Uriz (1994), sujeto, organización y entorno funcionan en una dinámica de relación activa multidireccional y vital, en la que el sujeto no puede desarrollar a plenitud sus capacidades fuera de la organización y ésta no existe sin la acción de aquéllos. En ese orden, el entorno se ve influido e influye tanto en el sujeto como en la organización. Se han identificado cuatro razones de éxito desde el enfoque de las organizaciones inteligentes: a) es un cosmos ordenado, b) define el “nosotros”, c) encauza las energías y d) permite el logro de las metas.

La organización debe generar respuestas efectivas y contundentes ante la incertidumbre y el caos, si ésta quiere ser un cosmos ordenado, debe generar lineamientos y procedimientos de acción que intenten prever fallas y atender de forma efectiva el caos, que es inherente a cualquier organización. Hay que reconocer que las organizaciones no son entes estáticos y que éstas están influidas directamente por la acción de otras organizaciones.

Los sujetos están conscientes de que necesitan de un sistema bien estructurado, basado en reglas y procedimientos que permitan la subsistencia del conjunto de sujetos dentro del propio sistema; claro está, que no se intenta en ningún sentido eliminar las contingencias y el caos, pero sí intentar prever ese tipo de situaciones y conflictos. En ese mismo orden de ideas, los sujetos además de tener la garantía de un corpus de reglas y procedimientos que permitan que sus acciones sean ejecutadas de forma eficiente y sin mayores trabas que las que se desprenden de su acción cotidiana; también deben percibir una serie de compensaciones e incentivos producto de su esfuerzo y compromiso con el trabajo.

Las organizaciones inteligentes definen el “nosotros” sobre la base de la interacción que se da entre las intersubjetividades. Es importante señalar que el hombre no se hace solo, necesita del contacto de los otros para poder realizarse como sujeto social; en este sentido su acción está determinada por la acción de otros. Surge entonces una necesidad de pertenencia a grupos, un nivel de filiación que lo emparenta con grupos de sujetos con los cuales comparte afinidades de índole cultural, idiomática, religiosa, entre otras. En ese marco de relaciones surge

el concepto de intersubjetividad que está ligado a la afinidad y correspondencia que existe entre el sujeto social con sus semejantes, producto de factores externos como los mencionados anteriormente (el idioma, la religión, los valores, el sistema de creencias, entre otros). Dussel (2000) califica a la intersubjetividad en tres categorías: la intersubjetividad cotidiana, la intersubjetividad sistémica y la intersubjetividad institucionalizada.

La intersubjetividad cotidiana se da desde el mismo nacimiento del hombre, que al entrar en contacto con la realidad fuera del vientre materno se conecta con un sistema ordenado por patrones socioculturales que condicionan su actitud ulterior ante los demás. Es una relación natural del hombre con su entorno; donde el lenguaje simbólico y los códigos sociales establecidos juegan un rol decisivo para la conformación-adaptación del hombre en la sociedad. Esta acción se da, como ya se dijo, de forma natural, por lo tanto el hombre no percibe ese pacto social que opera en su propia constitución como animal social.

La intersubjetividad sistémica profundiza aún más ese pacto social entre el hombre y las instituciones. A medida que evoluciona la relación del hombre con su entorno, se va tejiendo una madeja de relaciones aún más compleja y dinámica que la relación familiar. El hombre se afilia a grupos sociales según sus propios intereses y sistema de valores. Estos grupos no institucionales también marcarán pauta en la constitución y actitud del hombre ante el reto social. Tal es el caso de los grupos de amigos y los equipos deportivos. En este nivel de asociación se pueden iniciar discusiones informales no institucionalizadas acerca de temas de interés para el grupo, donde se compartirán ideas, sentimientos, emociones acerca de ciertos temas de discusión.

La intersubjetividad institucionalizada representa un reto para el sujeto social puesto que éste se ve sometido a normas y patrones conductuales para la consecución de unos objetivos. En el contexto de las organizaciones deportivas, la intersubjetividad institucionalizada busca crear niveles de comprensión y acción

sobre la base de los objetivos comunes. Los departamentos y/o instancias operativas de las organizaciones deportivas deberían apuntar a la conjunción de esfuerzos, voluntades y actitudes que propendan al alcance de las metas institucionales. La intersubjetividad institucionalizada, entonces, debería estar orientada por la visión del nosotros.

El hecho de que en una organización los niveles de intersubjetividad sean efectivos o no, dependerá en gran medida de la relación intelecto-afectiva que pueda surgir de los sujetos. Cabe reseñar que en la intersubjetividad institucionalizada los niveles empáticos que puedan surgir entre los sujetos también es determinante para crear niveles de corresponsabilidad y compromiso en la ejecución de sus funciones. Esta noción de empatía, más allá de las normas y procedimientos que condicionan al sujeto dentro de la organización, tiene una importancia cardinal para conectar a los sujetos de la organización desde el plano afectivo-emocional; lo que traerá un mayor nivel de compromiso y satisfacción por el trabajo en equipo.

La noción del nosotros le da un tono casi íntimo de relación entre el trabajador y la organización. Un trabajador que sienta que forma parte de un nosotros, sentirá que sobre sí pesa la responsabilidad de cumplir con las metas de la organización, siente que forma parte de un equipo cohesionado que está comprometido con una misión y una visión. De ser así el trabajador tendrá una motivación adicional más allá de sus honorarios profesionales. Por tanto, las organizaciones deportivas deben propiciar la noción del nosotros, de ese colectivo-fuerza que trabaja con esmero y tesón por unas metas bien definidas.

Con respecto al proceso de Dirección, éste está asociado, según las últimas tendencias, a la toma de decisiones y al liderazgo efectivo. No sólo se trata de orientar el esfuerzo para la consecución de las metas institucionales; se trata de generar un espíritu de responsabilidad y compromiso con la organización. Dirigir el esfuerzo de otros no es una tarea fácil. No todo director es líder. La teoría del liderazgo surge a partir de la teoría de las relaciones humanas. Hay toda una

taxonomía acerca del liderazgo y que para efectos de este trabajo no conviene ahondar en ello. Se quiere resaltar el hecho de que todo proceso de dirección debe estar guiado por el liderazgo. El líder es un estratega que orienta el rumbo de las personas hacia unas metas determinadas.

Existe un tipo de liderazgo contingencial que se adapta a las situaciones de riesgo o a los conflictos organizacionales. El líder se adecúa a las necesidades existentes en determinadas situaciones. En un enfoque situacional, el líder busca generar respuestas efectivas tomando en consideración todos los elementos involucrados en el conflicto. No parcela o atomiza las decisiones, sino que las complementa bajo una visión constructivista del todo organizacional.

A pesar de las distintas clasificaciones de liderazgos que existen, para efectos de este trabajo se hablará del líder democrático. Bajo esta visión, el líder conduce y orienta al grupo. Incentiva la participación y propicia el trabajo en equipo. En este marco de relaciones, el líder y los subordinados desarrollan una comunicación franca, espontánea y cordial. El líder democrático propicia la participación del conjunto de trabajadores en la construcción de la organización eficiente.

En el proceso de Dirección es imperativo hacer uso del proceso de toma de decisiones. En los enfoques contemporáneos, la toma de decisiones ya no es un asunto que se reduce a la alta gerencia de la organización. Ahora se plantea la posibilidad de una toma de decisiones compartida; esto con el ánimo de dar un mayor nivel de participación a los empleados de la organización. Este proceso amplio de participación para la toma de decisiones tiene, dentro de sus múltiples ventajas, el hecho de que el empleado, que históricamente sólo obedecía lo que previamente habían decidido los “jefes”; ahora pueda formar parte de un todo integrado.

Los niveles de “involucramiento” son mayores, lo que se traduce en mayor responsabilidad y compromiso en la tarea de conducir a la organización. Con esta

visión que se tiene del proceso de dirección, se está ampliando el accionar de los empleados para la construcción efectiva de la organización. Este enfoque propulsa de igual forma la idea de la delegación de funciones y la horizontalización de la comunicación. La Dirección en los nuevos tiempos también está al tanto de los factores que hacen ruido dentro de la empresa. Cuando la dirección se establece sobre la base de la participación y la democracia, los niveles de incertidumbre y ruido se ven minimizados, pues éstos serían atacados desde todos los flancos posibles dentro de la organización; cada empleado, sin importar su nivel dentro de la escala organizacional, siente el compromiso y la motivación de atacar los riesgos y ruidos, pues éste forma parte de un nosotros que trabaja de forma cohesionada por unas metas comunes.

El proceso de Coordinación se hace también a partir de la conjunción de esfuerzos por parte del colectivo organizacional. La Coordinación se enfoca en la distribución adecuada del esfuerzo del grupo para el logro de las acciones en la consecución de fines comunes. La administración en los nuevos tiempos plantea un reto en cuanto a la coordinación se refiere. Por una parte el proceso de coordinación intenta armonizar, en la compleja dinámica empresarial, el esfuerzo laboral de los empleados con miras a crear un cuerpo organizacional coherente y cohesionado; con unas metas claras y bien definidas. Por otra parte, ese esfuerzo colectivo debe estar muy bien estructurado, funcionando como una fuerza que empuja a la organización en una dirección exitosa.

La noción del nosotros calza dentro del enfoque de Coordinación. En este enfoque no existen piezas inconexas dentro de la organización y todo se mueve según las metas y objetivos organizacionales. Todos los componentes de la organización se dinamizan armónicamente para el logro de las expectativas institucionales. En este caso, se intenta mover un músculo orgánico que motorice y conduzca el esfuerzo colectivo. Esta visión de la Coordinación es más integradora que la propuesta hecha por Fayol. Pues se basa en un orden democrático y participativo, donde no existe la departamentalización, ni se aíslan las tareas; contrario a ello, la

coordinación en la administración contemporánea está basada en la noción de complementariedad e interdependencia.

Finalmente, el proceso de Control busca ir más allá de la mera fiscalización de las tareas. Dos conceptos fortalecen la propuesta hecha por Fayol: supervisión y evaluación. La supervisión intenta otear todo el panorama organizacional para detectar fallas y corregirlas a tiempo. El trabajo supervisor no se restringe a la observación pasiva y distante. La supervisión intenta dar respuestas efectivas a la problemática planteada. La función de supervisión trasciende la idea misma de fiscalización y vigilancia; en la actualidad la supervisión es vista como una fase de acompañamiento dentro de las tareas cotidianas de la organización.

Se trata, desde el punto de vista de la supervisión, de acompañar el trabajo realizado por los empleados para el cumplimiento de las metas. Más allá de imponer sanciones, el proceso de supervisión motiva al empleado en la búsqueda de los objetivos. Su función no es la coacción ni el castigo; se trata del acompañamiento e impulso del empleado para que sienta que no está solo en sus tareas y que la organización considera que éste es parte fundamental de un nosotros.

El proceso de evaluación busca verificar si, en efecto, las metas organizacionales se han cumplido tal y como se tenía pautado. Este proceso va más allá de la simple verificación, y contrario a lo que se suele creer, éste se hace en todas las fases de los procesos organizacionales. La evaluación en algún momento tuvo un carácter punitivo, en la actualidad su función permite detectar fallas y corregirlas a tiempo; al igual que la supervisión, su función también es de acompañamiento.

El proceso de Control derivó con el tiempo en la supervisión y la evaluación. En la actualidad, cuando se habla de control se hace con referencia a estos dos procesos tan importantes para el devenir organizacional. En principio, la noción de control creó ruidos en los escenarios empresariales; ya que el control era asociado

a prácticas coercitivas en el mundo industrial. En la actualidad, esta categoría ha sido reconceptualizada a la luz de procesos administrativos más humanos y democráticos.

La supervisión y la evaluación, como fases inherentes al control, permiten un aprovechamiento del tiempo y de los recursos. De igual forma propulsa la conformación de la contraloría colectiva, donde cada trabajador cumple con su labor, pero también está pendiente del trabajo de sus compañeros para que éstos cumplan a cabalidad con sus objetivos. En esa noción de acompañamiento y seguimiento, está implícita la administración del nosotros como fuerza colectiva transformadora.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

Las tendencias organizativas actuales han demostrado que no existe una única forma para entender y dinamizar a las organizaciones. Está demostrado que cada enfoque tiene sus fortalezas y debilidades; en ese sentido cabría preguntar: ¿Cuál es el enfoque organizacional más eficiente para las organizaciones deportivas? La respuesta es sencilla: el modelo que más haya contribuido para una administración deportiva más efectiva y en correspondencia con sus propios principios filosóficos y de gestión. Si la organización deportiva responde a los enfoques clásicos de la administración, y si a partir de ese modelo se genera satisfacción y trae beneficios a toda la organización; ese será, entonces, el más indicado. Lo que debe imperar es la consecución de los objetivos trascendentales de las organizaciones deportivas, respetando, claro está, los valores humanos y la dignidad del ser; ello es vital para el avance de cualquier organización deportiva. De allí que resulta interesante destacar lo planteado por Hellriegel, Jackson y Slocum, (2002) con respecto al enfoque contingencial:

Este planteamiento insta a los gerentes a que analicen y entiendan las diferencias situacionales y elijan la solución que mejor corresponda a la empresa y a las personas relacionadas con cada situación (...) Dichos planteamientos provienen en buena medida

de los otros métodos; pero es más flexible, pues permite que los gerentes apliquen los principios e instrumento de estos métodos de manera selectiva y en el lugar en que son más apropiados. Este esquema sostiene que un gerente puede utilizar los principios de los planteamientos tradicional, conductual y de sistema sólo después de diagnosticar en forma adecuada la realidad de la situación (pp.61, 62).

El enfoque situacional tiende a minimizar los conflictos, se apoya en las diferentes teorías administrativas para adaptarlas a situaciones concretas con el fin de minimizar riesgos y atacar las amenazas. Toda organización humana es compleja, con una dinámica de acción acelerada; el enfoque situacional se puede adaptar al sistema de las organizaciones deportivas, toda vez que este enfoque genera una visión de complementariedad en función de resolver los conflictos desde una visión más abarcadora de la realidad. Como se aprecia, este enfoque tiende a una visión de complementariedad entre las diferentes corrientes de la administración. Su visión es de tipo situacional y se estructura a partir de los hechos concretos que afectan las metas de la organización. La teoría contingencial no suele abordar la problemática organizacional desde una sola visión, sino que por lo general se apoya en las otras teorías administrativas para la resolución de conflictos.

Respecto a las organizaciones deportivas, este enfoque se corresponde con visiones emergentes signadas por la complejidad: la transdisciplinariedad, multidisciplinariedad e interdisciplinariedad. Conjuga varios elementos de diferentes corrientes de pensamiento que guían la acción administrativa hacia la consecución de las metas establecidas, minimizando así las visiones administrativas unidisciplinarias y reductoras de la compleja realidad administrativa de toda organización social.

Para finalizar, es importante entender que las organizaciones deportivas son organismos vivos que están insertas en un orden de relaciones. Este orden de relaciones, al que también se puede denominar “clima de época”, condiciona de forma directa el quehacer de las organizaciones. La sociedad del conocimiento es

el marco epocal que establece los cimientos procedimentales, teóricos y técnicos de toda organización social. No estar en sintonía con estas demandas y requerimientos, implica estar a la zaga de los “tiempos que van siendo”. Toda organización social debe estar en sintonía con estos aspectos, no hacerlo implica su deterioro, cuando menos; de allí que las organizaciones deportivas inteligentes deben tener en cuenta estos imperativos epocales para poder ser competitivas y eficientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2000). *La Administración. Teoría y práctica*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Corredor, J. (1997). *La planificación estratégica*. Valencia: Vadell Hermanos.
- De Guevara, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administrativas: Enfoque Crítico*. México: Mc Graw Hill.
- Dussel, E. (2000). Sobre el sujeto y la intersubjetividad. El Agente Histórico como Actor de los Movimientos Sociales. *Revista Pasos*, (84), 2-15.
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias*. Bogotá: Thompson Editores.
- Uriz, J. (1994). *La Subjetividad de la Organización*. Barcelona: Siglo XXI.